



IDE  
- cursos corporativos  
- management  
- online

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC**

ELLIETE APARECIDA DE OLIVEIRA  
FELIPE GUSTAVO RODRIGUES  
LUCIANA ROLDAO DA SILVA  
MARCELA RONCON MAIA  
REBECA RODRIGUES DA SILVA

**A influência das ações de Trade Marketing na gestão de estoque e  
distribuição na fidelização dos clientes.**

**LONDRINA – PR**

**2014**

ELLIETE APARECIDA DE OLIVEIRA  
FELIPE GUSTAVO RODRIGUES  
LUCIANA ROLDAO DA SILVA  
MARCELA RONCON MAIA  
REBECA RODRIGUES DA SILVA

**A influência das ações de Trade Marketing na gestão de  
estoque e distribuição na fidelização dos clientes.**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de  
especialista do MBA em Gestão  
Estratégica de Empresas, do  
Instituto Superior de Administração e  
Economia da Fundação Getúlio  
Vargas.

Orientador: Prof. Msc. Theodomiro  
Silvano M. Delpim.

**LONDRINA – PR**

**2014**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**PROGRAMA FGV MANAGEMENT**  
**MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

O Trabalho de Conclusão de Curso

“A influência das ações de Trade Marketing na gestão de estoque e distribuição na fidelização dos clientes”

elaborado por Elliete Aparecida de Oliveira, Felipe Gustavo Rodrigues, Luciana Roldão da Silva, Marcela Roncon Maia, Rebeca Rodrigues da Silva

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 29 de março de 2014.

---

José Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador

---

Theodomiro Silvano M. Delpim.  
Professor orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Elliete Aparecida de Oliveira, Felipe Gustavo Rodrigues, Luciana Roldão da Silva, Marcela Roncon Maia, Rebeca Rodrigues da Silva, abaixo assinados, do curso MBA em Gestão Estratégia de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 23/03/2012 a 29/03/2014, declaram que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “A influência das ações de Trade Marketing na gestão de estoque e distribuição na fidelização dos clientes” é autêntico, original e de sua autoria.

Londrina, 29 de março de 2014.

---

Elliete Aparecida de Oliveira

---

Felipe Gustavo Rodrigues

---

Luciana Roldão da Silva

---

Marcela Roncon Maia

---

Rebeca Rodrigues da Silva

## RESUMO

O marketing tem sido considerado um tema muito importante que está em constante desenvolvimento dentro das empresas a fim de manter o reconhecimento do produto e da marca no mercado, agregando o composto mercadológico, sendo assim analisado tanto o ambiente interno quanto o externo o qual o produto será inserido a fim de usar o canal certo para o cliente certo. No decorrer de seu desenvolvimento, foram surgindo técnicas de se analisar o cliente, o seu mercado e sua atuação a fim de otimizar processos, alavancando vendas e fidelizando os seus clientes, sejam eles distribuidores, varejistas e até mesmo consumidores finais. Sabe-se que técnicas e ferramentas adequadas fazem com que os clientes tenham suas necessidades e desejos atendidos com produtos de qualidade a um preço competitivo, e que empresas que investem no pós vendas tem o diferencial de satisfazer seus clientes, alcançando assim a fidelidade. Desta forma, o objetivo principal deste trabalho é propor ações de trade marketing focadas na gestão de estoques e distribuição que possam contribuir para a fidelização dos clientes em uma distribuidora de autopeças em cidade do norte do Paraná. Conceitos importantes bem como características de Trade Marketing foram citados bem como conceitos de Gestão de Estoques, Logística e Gestão de Relacionamento com o cliente, citando o CRM – Customer Relationship Management a fim de apresentar a relação satisfação x fidelização. Sendo assim, viu-se que uma empresa, seja ela de pequeno a grande porte deve priorizar as necessidades de seus clientes, conhecendo seu mercado de atuação para que possam atender as suas necessidades e satisfazendo-os. Para tanto, sugere-se aplicação do Trade Marketing como forma de ampliar mercado, otimizar processos de logística e ainda, fidelizar clientes.

Palavras-chave: Trade Marketing; Satisfação; Fidelização

## **ABSTRACT**

The marketing has been considered a very important subject that is constantly evolving within companies to maintain product recognition and brand in the market, adding the marketing mix, and thus examined both the internal and the external environment in which the product will be inserted to use the right channel for the right customer. During its development, techniques of analyzing the customer, its market and its operations have emerged to optimize processes, boosting sales and keeping their clients, be they distributors, retailers and even end consumers. It is known that appropriate techniques and tools make customers have met their needs and desires with quality products at a competitive price, and that companies that invest in post-sales has the distinction of satisfying their customers, thereby increasing the fidelity. Thus, the main objective of this paper is to present suggestions for improvements, applying the Trade Marketing in an auto parts distributor in the northern city of Paraná. Important concepts and features of Trade Marketing concepts were cited and Inventory Management, Logistics and Relationship Management with the customer, citing CRM - Customer Relationship Management to present the relationship satisfaction x loyalty. Thus, it was seen that a company, be it small to large must prioritize the needs of their customers, knowing your market so that they can meet their needs and satisfying them. For this, it is suggested applying the Trade Marketing as a way to expand the market, optimize logistics processes and also retain customers.

Keywords: Trade Marketing, Satisfaction, Loyalty

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura da Tecnologia de CRM.....	25
Figura 2. Organograma.....	50

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 TRADE MARKETING.....	11
2.1.1 Origem e Evolução .....	11
2.1.2 Definição.....	12
2.1.3 Canais de Marketing e Gestão da Cadeia de Suprimentos .....	13
2.1.4 Planejamento e Implementação de Trade Marketing.....	17
2.2 MARKETING DE SERVIÇOS E RELACIONAMENTO .....	19
2.2.1 CRM – Customer Relationship Management.....	22
2.2.2 Tipos de Tecnologia de CRM .....	24
2.2.3 O Ponto de Vista Tecnológico .....	26
2.2.4 Aplicações do CRM .....	26
2.2.5 Características de Um Projeto de CRM .....	27
2.2.6 Gerenciamento de Clientes .....	29
2.3 LOGÍSTICA .....	30
2.3.1 Logística Empresarial: Uma Abordagem Histórica .....	30
2.3.2 Logística Empresarial no Brasil .....	32
2.3.3 Atividades que Integram a Logística .....	33
2.4 ESTOQUES .....	39
2.4.1 A Importância dos Estoques nas Empresas .....	39
2.4.2 Gestão e Controle de Estoques.....	43
2.5 DISTRIBUIÇÃO – CONCEITOS .....	45
2.5.1 A Distribuição Física e seu Relacionamento com Outras Áreas .....	46
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>48</b>
3.1 PROBLEMÁTICA .....	48
3.2 CIMPARTS – HISTÓRICO.....	48
3.3 ORGANOGRAMA.....	49
3.4 A ATUAÇÃO DA EMPRESA.....	50
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>

<b>6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>59</b>
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>61</b>
<b>8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o surgimento do marketing aos dias de hoje é possível abranger diversos conceitos fortemente conectados a ideia de levar as ofertas de valor agregado aos seus clientes e parceiros. À medida que essa análise é relacionada ao desenvolvimento e ao aumento de complexidade do setor varejista, juntamente com a entrada das multinacionais no setor brasileiro, verifica-se a necessidade das empresas adotarem estratégias de marketing de relacionamento adequando as ações às necessidades de seu público.

Se antigamente, nos primórdios do varejo quem tinha o poder na negociação eram as indústrias, após o aumento da complexidade do setor, esta posição passa para a figura do varejo, baseado no aumento da oferta de produtos, fazendo com que este pudesse escolher seus fornecedores. Desta forma as indústrias foram forçadas a ter uma nova postura, passando a operar em conjunto aos responsáveis por vender seus produtos ao consumidor final.

Assim, ações conjuntas entre equipe de marketing e a equipe de logística e produção acabam por agregar valor à marca e ao produto pois uma ação de venda junto com uma ação de demonstração do produto, uma entrega eficiente e armazenagem correta do estoque fazem a diferença, a empresa ganha em tempo e ainda em vendas.

Atualmente as empresas que não investirem no seu marketing junto a logística, se preocupando em atender eficazmente seus clientes, tenderão a perder mercado, não fidelizando seus clientes frente a agilidade e a criatividade existente dos concorrentes.

Pode-se dizer que a problematização deste trabalho se baseia nas ações de trade marketing contribuir ou não para a fidelização dos clientes em uma distribuidora de autopeças, a CIMPARTS – Distribuidora de Peças Automotivas, situada no município de Cornélio Procópio PR.

Com base no trade marketing e atuação das empresas, aquelas que se utilizarem de ações de trade marketing de forma correta, focadas na gestão de estoques e na distribuição tenderão a contribuir para a fidelização da empresa junto aos clientes da distribuidora.

O objetivo geral deste estudo é propor ações de trade marketing focadas na gestão de estoques e na distribuição que possam contribuir para a fidelização dos clientes em uma distribuidora de autopeças.

Neste sentido, os objetivos específicos são:

- a) Definir trade marketing;
- b) Definir gestão de estoques e distribuição;
- c) Apresentar CRM como forma de gestão de relacionamento com clientes;
- d) Realizar estudo de caso na empresa Cimparts;
- e) Sugerir melhorias para a empresa.

Este trabalho foi realizado com o intuito de verificar e constatar as principais ações de trade marketing desenvolvido pela empresa em estudo, apoiando de forma teórica fundamentada pelos diversos autores pesquisados, identificar possíveis melhorias no processo gerencial do setor. Assim, visando uma contribuição acadêmica para a empresa.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo 1, apresenta-se o tema, a problematização, hipótese, objetivo geral e específicos. No capítulo 2 o referencial teórico com citações diretas e indiretas de diversos autores relacionados ao tema estudado. No capítulo 3, descreve-se a metodologia utilizada bem como a fundamentação teórica que dá suporte aos métodos de pesquisa, questionário para a entrevista e tratamento dos dados. No capítulo 4 consta a apresentação dos resultados, com os dados colhidos pela análise da empresa; no capítulo 5, análise e desenvolvimento dos dados colhidos. No capítulo 6 foram apresentadas as recomendações sobre o estudo realizado e logo as considerações finais sendo seguido das referências bibliográficas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TRADE MARKETING

#### 2.1.1 Origem e Evolução

Em estudos sobre a origem do *Trade Marketing* internacional, viu-se que não tem a definição clara onde CASTILLO (2000, apud ARAÚJO, 2010) diz que tal concepção surgiu nos EUA na Colgate-Palmolive expressando a integração dos departamentos de marketing e vendas.

Ainda, dizem que os primeiros departamentos de *Trade Marketing* surgiram e organizaram-se na Europa em meados dos anos 80 em período de crise econômica onde os varejistas deixaram de lado a estratégia de crescimento passando a se preocupar com a eficiência do canal de diferenciação competitiva. (RANDAL, 1997).

CASTILLO (2000, apud ARAÚJO, 2010) afirma que devido a essa medida o distribuidor teve um papel mais ativo, tendo uma posição de líder do canal como comprador e colaborador diante do fabricante nas suas atividades de Marketing. Desta forma, vários fatores levaram ao surgimento do *Trade Marketing* como um departamento a mais na empresa, podendo ser citados:

O excesso de marcas e produtos (e a conseqüente falta de espaço para exposição deles no ponto de vendas), o fortalecimento dos intermediários (concentração dos varejistas, acesso à informação do *shopper*<sup>1</sup>, automatização das lojas, práticas de ECR<sup>2</sup> e gerenciamento por categorias), a especialização dos canais de vendas e a infidelidade do consumidor. Para a indústria, tornou-se claro, então, que o seu sucesso depende do sucesso de seus revendedores e passou a tratar o intermediário como diferencial estratégico de seu negócio (Silva, 2002 & Low; Mohr, 2000, apud ARAÚJO; D Andrea, 2010, p. 33)

No Brasil, o *Trade Marketing* teve início devido às mudanças econômicas, políticas e sociais que ocorreram no país nos anos 90 seguindo o cenário mundial. Ainda, alguns fatores como o fim do período de inflação, a importância dos intermediários e ainda a oferta sendo maior que a demanda

são vistos para ARAÚJO (2010) como a base para o desenvolvimento e vindo a ser um fator estratégico para as empresas.

Assim, AMUI (2010) diz que dos anos 90 até os dias de hoje, com o aumento da oferta de produto e a abertura de mercado, o crescimento dos supermercados e conhecimento dos atacadistas fizeram uma série de mudanças entre a indústria e o atacado, o varejo e o consumidor, sendo sustentado pela atuação dos profissionais de *Trade Marketing* em relação do aumento das vendas; do reforço do ponto de vista ao ver que o processo de desenvolvimento de uma cultura de *Trade Marketing* é positivo. AMUI (2010) diz que as empresas têm notado a importância do *Trade Marketing*, iniciando novos processos buscando tal objetivo.

MOTTA et. al. (2008) diz que o *Trade Marketing* é desenvolvido nas indústrias de bens de consumo primeiramente sendo absorvido por outros setores com a participação em palestras, cursos e seminários, de fabricantes de bens de consumo duráveis além de empresas do setor que estão iniciando o trabalho de desenvolver departamentos de *Trade Marketing*.

### **2.1.2 Definição**

AMUI (2010) afirma que este departamento oferta suporte a empresa na sua integração da estratégia comercial pelo seu direcionamento tático comercial, considerando fatores como as especificações regionais, o mix de produtos, a precificação e o marketing.

Já ARAÚJO (2010) indica que a concepção desta atividade não é considerada unívoca, sendo assim um conjunto de abordagens que juntos mostram o aspecto do conceito. Isto ocorre por esta atividade estar surgindo e se desenvolvendo em especial no Brasil.

O *Trade Marketing* já era pensado nos anos 90 onde para DAVIES (1990) ele é considerado a necessidade de abordar o varejista como cliente, compreendendo suas estratégias e ofertando soluções customizadas em prol de colaboração mútua na cadeia de suprimentos. Assim, ele é um processo estratégico, com objetivo de melhorar a comercialização entre varejistas e fornecedores, tratando os varejistas e distribuidores como clientes intermediários, afirma D ANDREA (2010).

Com o passar do tempo, os estudos foram melhorando e este passou a ser um método integrando estratégia e execução, englobando uma união entre os membros de diferentes níveis de canal, com um plano de Marketing compartilhado e gerando valor ao consumidor, sendo então responsável pela construção e pela implementação das estratégias das marcas por canal ou cliente tendo como base o conhecimento do *shopper* e do varejo, afirma D ANDREA (2010, p. 76).

MOTTA et. al. (2008) complementa afirmando que:

O *Trade Marketing* é o *Marketing* industrial ou B2B, de empresa para empresa, que possui três desafios: (i) maximizar o valor oferecido aos varejistas; (ii) garantir que a equação de valor oferecida e todas as atividades para desenvolver o negócio de cada cliente sejam feitas de forma rentável para a indústria; (iii) dependência da concentração de clientes em mercados industriais (p. 44)

HAMER (2008) diz que esta atividade é nada mais que aplicar conceitos do Marketing clássico ao consumidor para os canais de vendas e distribuição, tendo assim prioridade ao trabalho em equipe no intuito de aumentar as vendas e conseqüentemente os lucros. Sendo assim, conclui que o *Trade Marketing* tende a mudar a cultura de toda a empresa destacando a representatividade do varejo, o entendimento profundo do negócio de cada principal cliente varejista e a formação da equipe de vendas que é capacitada para atuar no novo contexto do relacionamento com o cliente.

### **2.1.3 Canais de Marketing e Gestão da Cadeia de Suprimentos**

Muitas empresas conceituam o *Trade Marketing* como uma estratégia de fabricante para seus canais intermediários (distribuidores e varejistas) fazendo com que estes participem e auxiliem na execução e nas ações necessárias para promover vendas para o consumidor final.

Isso acontece constantemente porém numa empresa focal, o *Trade Marketing* abrange e envolve mais o alinhamento das estratégias do seu canal de Marketing com todo o canal de distribuição tendo seu foco no relacionamento com os diversos agentes do canal para satisfazer as necessidades dos usuários finais.

Desta forma, o agregado de normas de Marketing e vendas entre seus fabricantes e seus canais de distribuição, no intuito de gerar valores pela satisfação das necessidades, bem como a melhoria da experiência de compra dos shoppers, beneficiam tanto seus clientes bem como fabricantes conforme as relações de poder entre ambos.

MONCZKA et. al. (2002) diz que para melhor entender o tema, é necessário explicar a cadeia de suprimentos que se responsabiliza em envolver todas as atividades ligadas com o fluxo e transformação de produtos e informações desde o estágio de matéria prima até o usuário final. Assim, as cadeias de suprimentos são ligadas aos fornecedores e usuários onde cada usuário é fornecedor da empresa e jusante até o produto chegar ao consumidor final.

CONSOLLI et. al. (2010, p. 67) diz que o intuito do Marketing é “criar valor para o consumidor razão pela qual os processos de construção dos canais de distribuição começam por essa atividade”. Desta forma, os canais são os meios de se chegar a determinado fim e não ao contrário diz RAGAN; BELL (2008).

Pode-se concluir que as ações de *Trade Marketing* são vistas como ações de Marketing direcionado aos canais para alinhar as iniciativas e atividades para criar valor e satisfazer os consumidores finais.

CONSOLI et. al. (2010) afirma que vendo as atividades de *Trade Marketing* sabe que elas facilitam os negócios entre os distribuidores e varejistas, podendo considerar essas atividades como um jeito de melhorar a gestão da cadeia de suprimentos e dos canais de distribuição. Não se pode esquecer que os canais de distribuição são ligados diretamente a logística da empresa.

Já MOTTA et. al. (2008) diz que entre os quatro P's do *Marketing*, praça, distribuição, preço e produto, a praça é onde o *Trade Marketing* contribui mais através do *Trade Marketing Mix*.

Complementando KINOUCI e PIZZINATO (2005, *apud* MOTTA et. AL., 2008) esclarecem:

O assunto da distribuição é, sem dúvida, um dos tópicos mais complexos dentro do composto de *Marketing* e, por outro lado, um dos temas mais esquecidos pelos profissionais da área. Talvez

porque o objeto de estudo não apresenta o charme da comunicação ou os desafios criativos da gerência de produto (p. 118).

MOTTA et. al. (2008) ainda diz que o *Trade Marketing* não leva em conta os pontos de venda que serão vistos como uma variável controlável do Marketing, e que os varejistas são considerados clientes da indústria cabendo a ela atendê-los na garantia de distribuir seus produtos da melhor forma possível para que chegue rapidamente ao consumidor final.

CRAVENS e PIERCY (2005, apud MOTTA et. al., 2008, p.72) diz que ao elaborar uma estratégia para os canais de distribuição, devem ser seguidas algumas etapas distintas a saber:

- Definir os canais que serão atendidos e quais os seus papéis de atuação;
- Determinar as metas de distribuição por canal selecionado;
- Determinar o nível do serviço a fim de atender seus clientes de forma adequada atendendo as necessidades de cada um.

Ao se falar em grandes varejistas, existe a necessidade de integrar sistemas a fim de melhorar programas e a logística da distribuição da empresa bem como os sistemas de gerenciamento de espaços, orientando assim os varejistas sobre quais produtos devem ser estocados, quanto deve ser enviado para as gôndolas e como eles devem ser dispostos na loja.

MOTTA et. al. (2008) afirmam que várias empresas que possuem uma equipe de vendas precisa e enxuta, vendem seus produtos ao varejo usando intermediários como os distribuidores ou atacadistas. As indústrias tendem também a usarem estes canais para agregarem números as suas vendas, complementando e não dependendo totalmente dela. Muitas vezes as indústrias os utilizam para chegarem a pontos de venda de difícil acesso ou de difícil atendimento e com pequeno potencial de vendas, facilitando assim sua entrada no mercado.

CONSOLI et. al. (2010) diz que ao analisar os tipos de processos de negócios, deve-se ter ciência de que não é apropriado integrar todos os processos de negócios em uma cadeia de suprimentos, mas somente naqueles que agregam valor a empresa. Para tanto, as atividades do Trade Marketing devem analisar o valor não devendo deixar para trás a ligação entre outros

processos de negócios ou áreas. Um exemplo é nos grandes varejistas que se não planejado, faltam produtos para os consumidores finais frente ao grande estímulo realizado pelo departamento de Marketing.

LAMBERT (1998, apud Consoli et. al, 2010, p.70) apresentam a classificação quanto aos tipos de negócios nas cadeias de suprimentos:

- Processos gerenciados, que são aqueles vínculos nos quais a empresa focal integra um processo com um ou mais fornecedores/clientes, o que pode ser feito em colaboração com outros membros da cadeia de suprimentos (SC);
- Processos monitorados, que são aqueles processos que não são críticos para a empresa focal. Entretanto, é importante para a empresa focal que esses processos sejam integrados e gerenciados apropriadamente entre outras empresas da rede;
- Processos não gerenciados são vínculos da empresa focal em que ela não está ativamente envolvida e não é críticos o suficiente para serem aplicados recursos para monitorá-los. Nesses casos, a empresa focal confia nos demais membros da cadeia no gerenciamento desses processos ou devido à falta de recursos, apenas os deixam para outras empresas gerenciar;
- Processos vinculados com os membros da cadeia, que são processos entre membros da cadeia da empresa focal com empresas não participantes da cadeia. Esses vínculos (*links*) de processo não são considerados na estrutura da SC da empresa focal, mas podem influenciar o desempenho da empresa focal e da cadeia como um todo. (Apud. Consoli et. AL., 2010, p.70).

Deve-se considerar a forma de integração interna dos processos que se relacionam com a coordenação entre funções de todo trabalho necessário para se completar a atividade que gera valor a empresa e ao produto afirma CONSOLI (2010).

MOTTA et. al. (2008) afirma que mesmo que inúmeras empresas realizem a excelência funcional, são poucas as que conseguem integrar internamente o processo de forma efetiva.

Ainda, as estruturas empresariais passaram por algumas alterações a fim de responder aos negócios que tem surgido resultantes da mudança que ocorreu no varejo.

As empresas então precisam pensar nos departamentos internos como partes que se relacionam, interligam para que o trabalho possa se focar nas vendas de seus produtos. Os departamentos de Marketing, Logística e Vendas, ligados ao de Trade Marketing elevam o nível de serviço prestado aos varejistas e ao consumidor final.

As equipes de vendas então passam por novos indicadores de desempenho referentes à análise de todos os departamentos, possibilitando

maiores e informações mais precisas relacionadas ao atual mercado varejista, shoppers, *stakeholders*, bem como todos os interessados na empresa, e os que interferem ou sofrendo da mesma.

#### **2.1.4 Planejamento e Implementação de Trade Marketing**

O *Trade Marketing* é considerado uma área em expansão e pode divergir em seus conceitos relacionados a planejamento e implementação em uma empresa. A cada dia este conceito vem inovando ganhando mais espaço no cenário empresarial.

ARAUJO et. al. (2010) diz que um dos maiores dilemas do gerente de Trade Marketing é ter que escolher entre uma estrutura de canal e a sua categoria, estrutura local ou regional. Para tanto, deve o gestor entender se a estratégia é focada na marca ou no canal, logo se analisa o grau de maturidade da empresa, o seu nível de atividade e investimento no ponto de venda.

MOTTA et. al. (2010) afirma que a complexidade da empresa é definida baseada no portfólio de produtos, na sua abrangência regional, no número de canais de distribuição e no número de ações de pontos de venda que serão implementados. Sendo assim, a estrutura de Trade Marketing deve desenvolver junto com o faturamento da empresa.

ARAÚJO et. al. (2010) diz que o Trade Marketing deve se reportar a área de vendas quando da existência de uma estratégia comercial bem planejada e necessitar de suporte para sua implantação. Este modelo traz agilidade ao executar e operar por conta da subordinação a uma única área, minimizando o grau de conflito.

Mas vendo de outra forma, o Trade Marketing tende a ser reportado diretamente ao Marketing em situações em que a empresa não possui estratégias comerciais de alta complexidade, fazendo com que o trade tenha um papel a operacionalizar das ações.

Assim, MOTTA et. al. (2006, p. 103) afirma que:

Cabe ao departamento de *Trade Marketing* coordenar a implementação dos planos de *Marketing* por canal de distribuição. Isso implica comunicar as campanhas de *Marketing* e o lançamento de novos produtos para a equipe de vendas e para os clientes e informar como devem ser executadas em cada ponto-de-venda

atendido pela empresa: quais materiais promocionais devem colocar em cada canal de distribuição, quais promoções associar à campanha para assegurar o máximo de sua efetividade e assim por diante.

Enquanto o Marketing avalia o desempenho dos planos de Marketing e ainda o lançamento de produtos junto aos clientes e consumidores finais, o Trade Marketing deve avaliar junto com os canais de distribuição e shoppers, sugerindo melhorias quando houver necessidade.

MOTTA et. al. (2006 p. 103) diz é necessário os departamentos de Marketing e vendas trabalhem em conjunto, onde as estruturas de ambos passam por mudanças para responder ao novo cenário de negócios.

Assim, ARAÚJO et. al. (2010, p.156) conclui que “o Trade Marketing emerge como uma área que não se sustenta nem por vendas, nem por Marketing onde enquanto a equipe de Marketing não tem experiência e vivencia de varejo suficiente, a equipe de vendas não possui uma direção estratégica e mercadológica, porém possui comportamento tático, visando alcançar os resultados desejados no fim do mês.

O perfil profissional do gestor de Trade Marketing é representado por ter habilidades, competências e atitudes distintas dos profissionais que atuam com o Marketing ou apenas com vendas.

AMUI (2010) complementa dizendo que para implantar uma função de Trade Marketing não basta saber o essencial sobre cada um de seus subsistemas como shopper, promoções, eventos e plano integrado. Se a empresa não conhecer a necessidade da filosofia de Trade Marketing, ela terá que disseminar a visão e buscar apoiadores e para sua implantação deve seguir algumas condições como:

- a- Ampliar a visão sobre o que é a função do Trade Marketing na empresa;
- b- Disponibilizar informação interna quanto externa;
- c- Definir como a função será estruturada;
- d- Alinhar a expectativa da empresa de acordo com o planejado.

Quando tais condições são cumpridas, AMUI (2010) afirma que maximizam as chances do sucesso, desenvolvendo pessoas capazes de

realizar a função organizacional. Assim, as empresas poderão estruturar gradualmente a sua cultura, sem que fique de lado o mais considerado aspecto que o Trade pode ofertar que é o apoiar a empresa em prol da execução comercial perfeita.

## 2.2 MARKETING DE SERVIÇOS E RELACIONAMENTO

O *marketing* de serviços apresenta-se atualmente como uma matéria fundamental para as empresas modernas, seja no segmento do *Business to Business*<sup>1</sup>, seja no varejo de serviços ou por meio de ampla gama de serviços diariamente prestados a inúmeros clientes, as empresas são obrigadas a repensar continuamente sua forma de atuação, diz LOVELOCK (2003).

Assim, pensar em *marketing* de serviços é pensar em valores através de desempenho, valorizando pessoas, o *marketing* interno, os relacionamentos estabelecidos com clientes e parceiros. É realmente entender as expectativas e necessidades dos clientes, através da transformação oferecida pelo serviço prestado.

Desta forma é preciso conhecer serviços, e KOTLER (1999, p.190) define Serviços como “toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem.”

Para NICKELS E WOOD (1997, p.162), “serviços são produtos intangíveis, que buscam satisfazer as necessidades dos consumidores. O sucesso no *marketing* de produtos intangíveis depende da habilidade de provar aos consumidores que o serviço ou a ideia oferece benefícios reais.”

O *marketing* de serviços também pode ser definido como um campo de investigação recente estando ainda em fase de construção, onde as empresas de serviços são fundamentadas em equipamentos ou sobre mão-de-obra/pessoa. Procura estudar os fenômenos e fatos que ocorrem na venda de serviços<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Business to Business – negócios para negócios

<sup>2</sup> Retirado do site [www.1to1.com.br](http://www.1to1.com.br). Acessado em 10/01/14.

Já os serviços podem ser definidos como todos os fatores do composto do *marketing*, auxiliando a organização a atender à demanda de mercado para seus produtos, através dos serviços de pesquisa de mercado.

Ainda KOTLER (1999, p. 395), “para se elaborar um programa de *marketing*, a empresa deve examinar quatro características principais dos serviços. São elas: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade, perecibilidade”.

Os serviços são intangíveis, para NICKELS e WOOD (1997, p. 163), porque “não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. E para reduzir a incerteza, os compradores procuram “sinais” de qualidade de serviços”.

São inseparáveis daqueles que os fornecem, sejam pessoas ou máquinas, sua produção e consumo são simultâneos. O serviço é produzido na presença do cliente, a interação fornecedor-cliente é um aspecto especial do *marketing* de serviço.

Os serviços são variáveis e sua qualidade depende do que a proporciona e também da forma a qual são proporcionados e, para garantir o controle de qualidade, as organizações também podem oferecer aos empregados, certos incentivos enfatizando a qualidade.

São perecíveis por não poderem ser estocados para vendas ou uso futuro. Quando a demanda é constante, o fato de os serviços serem perecíveis não causa maiores problemas, mas quando é flutuante, os problemas podem ser graves.

Ainda KOTLER (1999, p. 456), define que para o *marketing* de serviços exige mais que o *marketing* tradicional, requer tanto o *marketing* interno como o *marketing* interativo.

Já no *marketing* interativo, segundo KOTLER (1999, p. 459), “a qualidade de serviço percebida depende enormemente da qualidade da interação comprador-vendedor. A qualidade depende tanto de quem presta o serviço quanto da qualidade do serviço em si”.

Segundo GORDON (1998, p. 16), o objetivo das empresas e de seus líderes, portanto, “deveria ser elevar o valor de seus relacionamentos” com todos aqueles que compõem os negócios da empresa. Ainda, o autor afirma que, o *marketing* de relacionamento é o processo contínuo de identificação e

criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.

KOTLER (1998, p. 139) reforça essa ideia ao afirmar que “[...] todos os clientes são importantes, mas alguns são mais importantes que os outros [...]”. Assim, a criação destes novos valores se dá através do relacionamento envolvendo a empresa e o cliente, buscando a sua confiança a cada contato estabelecido.

Já VAVRA (1992, p. 26) diz que o *marketing* de relacionamento é adotado para fornecer um produto ou serviço de qualidade. Ele requer um compromisso organizacional para as técnicas de pós-*marketing*.

Além de oferecer produtos, e prestação de serviços, o *marketing* de relacionamento tende a firmar o contato, adquirindo a confiança e o carisma de seus clientes efetivos e a prospectar.

VAVRA (1992, p.30) diz que: “que perder um cliente insatisfeito pode ser mais prejudicial do que parece; um cliente magoado pode transmitir suas queixas a outros nove clientes atuais ou potenciais, multiplicando por nove o grau de insatisfação”.

GORDON (1998, p. 32) diz que o *marketing* de relacionamento tem como objetivos:

- a) Criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor;
- b) Reconhecer o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam;
- c) Reconhecer o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra; e
- d) Procurar construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes.

Ainda, VAVRA (1992, p. 33) diz que o *marketing* de relacionamento não pode ser considerado um milagre, devendo ser incorporado na declaração da missão da empresa, reforçando a sua importância.

Um profissional de *marketing* deve analisar quais os clientes que são favoráveis manter certo tipo de relacionamento, com qual isso não é desejável e que tipo de relacionamento deve incentivar. Frequentemente os clientes que

as empresas mais valorizam são aqueles com os quais elas não deveriam mais fechar negócios.

O profissional de *marketing*, segundo GORDON (1998, p.26) tem dois papéis: “Identificar os clientes com os quais a empresa deve manter e aprofundar os relacionamentos e defender as mudanças necessárias dentro da empresa para que isso aconteça”.

### **2.2.1 CRM – Customer Relationship Management**

Segundo GASET (HSM: p.116), CRM (*Customer Relationship Management*) é “um sistema que auxilia as empresas a conseguir informações e reuni-las, sendo elas sobre os clientes que já possui, sendo assim disponíveis a todos os funcionários, por meio de um conjunto de ferramentas”.

O CRM é um meio amplo de administrar e gerenciar o relacionamento com seus clientes e principalmente os em potencial, assim ambos tem benefícios duradouros. Os sistemas de CRM atuais capacitam a empresa a obter informações referentes as interações com clientes e também realiza a integração de toda função relacionada a cliente e ponto de dados.

GREENBERT (2001, p.31) afirma que o CRM é um aglomerado de processos e ainda tecnologias a fim de administrar relacionamentos com clientes tanto efetivos quanto potenciais e ainda com parceiros de negócios através do marketing, vendas e serviços, sendo independente o canal de comunicação.

Segundo BROWN (2001, p.11) o CRM permite que:

Uma empresa aborde todos os tipos de clientes que ela atendeu ou atende em momentos diferentes de seu ciclo de vida, que escolha o programa de *marketing* que melhor se enquadre com o ponto de vista de um cliente em relação à empresa e sua vontade de comprar os serviços e produtos oferecidos.

Ainda GREENBERG (2001, p.33), CRM é “uma ferramenta que, por ser voltada ao entendimento e antecipações das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa, consegue mensurar a importância das informações existentes dentro destas e utilizá-las como ferramenta de identificação e diferenciação de cada cliente, criando condições para

programas de fidelização eficazes com resultados tangíveis. Significa saber dele bem mais que apenas seu volume de compras com a empresa, mas compreender o que influencia suas decisões, quais são suas necessidades e carências comerciais.

O CRM é considerado uma estratégia de *marketing* denominada *one to one*<sup>3</sup> sendo muito mais que *marketing*; Assim se diz que é um tipo de filosofia empresarial de gerenciamento de relacionamento com o cliente que visa aumentar os lucros e garantir a lealdade, uma vez que na medida em que se tem maior conhecimento do cliente, as vendas crescem, já que a empresa sabe exatamente do que ele precisa e deseja (ANDERSON & KEER, 2001).

Desta forma, PEPPERS e ROGERS (2000, p. 37) dizem que: “torna-se possível potencializar cada contato com o cliente feito através de diferentes canais, utilizando a tecnologia para fundamentar estes relacionamentos em processos consistentes e informações únicas, disponíveis para todos os departamentos”.

Ela integra processos, sistemas, empresas, pessoas e a própria cultura da empresa, buscando melhorar processos internos e ainda aumentar a percepção de valores dos clientes relacionados ao fornecedor.

Ao implantar o CRM vê-se que ele é um processo e não somente um projeto, tendo muitas mudanças de conceitos que acontecem dentro da empresa, podendo a empresa usar informações precisas e reais permitindo vender aquilo que o cliente realmente precisa.

Do lado positivo, os clientes com sistemas de CRM bem-sucedidos informam maiores lucros; menores custos para atrair e reter clientes; maior lealdade dos clientes e fluxos de trabalho mais fáceis e enxutos. Entre as vantagens específicas citadas, temos segundo PEPPERS E ROGERS (2000, p. 48)

- Mais serviços direcionados ao cliente e em tempo hábil
- Maiores receitas por cliente
- Maior sucesso nas vendas simples e cruzadas
- Ciclos de vendas equilibrados
- Operações mais eficientes do centro de atendimento

---

<sup>3</sup> One to one – um cliente por vez – consiste na venda de tantos produtos e serviços quanto seja possível a cada cliente.

- Previsões de venda de melhor qualidade
- Menos problemas com clientes
- Decisões de *marketing* baseadas em melhores informações

### 2.2.2 Tipos de Tecnologia de CRM

Segundo GREENBERG (2001, p. 48), há três segmentos em que o CRM se faz presente: operacional, analítico e colaborativo.

- CRM Operacional: uso da tecnologia da informação a fim de se ter eficiência no relacionamento do cliente com a empresa, afirmando que estão entre os produtos do CRM operacional a própria automação das vendas.

No segmento de CRM no estilo ERP (*Enterprise Resource Planning*<sup>4</sup>), encontram-se funções que envolvem serviços a clientes; gerenciamento de pedidos; faturamento e cobrança; e automação e gestão de *marketing* de vendas.

- CRM Analítico: é nesse segmento que ocorrem a captação, armazenagem, extração, processamento, interpretação e apresentação dos dados do cliente a um usuário, contém toda inteligência do processo, logo, cuida de toda estratégia de diferenciação dos clientes, objetivando acompanhar hábitos dos clientes, identificar suas necessidades e tornar a relação fácil e conveniente, para a busca de sua satisfação e fidelidade.

Identifica e acompanha diferentes tipos de clientes (entre maior valor, maior potencial e mesmo os não rentáveis) dentro da carteira de clientes de uma empresa e de posse destas informações, determina qual estratégia seguirá para atender as diferentes necessidades dos clientes identificados, por isso determinado de analítico (GREENBERG, 2001).

- CRM Colaborativo: Trata-se do centro de comunicação, da rede de coordenação que fornece os caminhos para clientes e fornecedores. Abrange as funções de CRM que provêm pontos de interação entre cliente e canal.

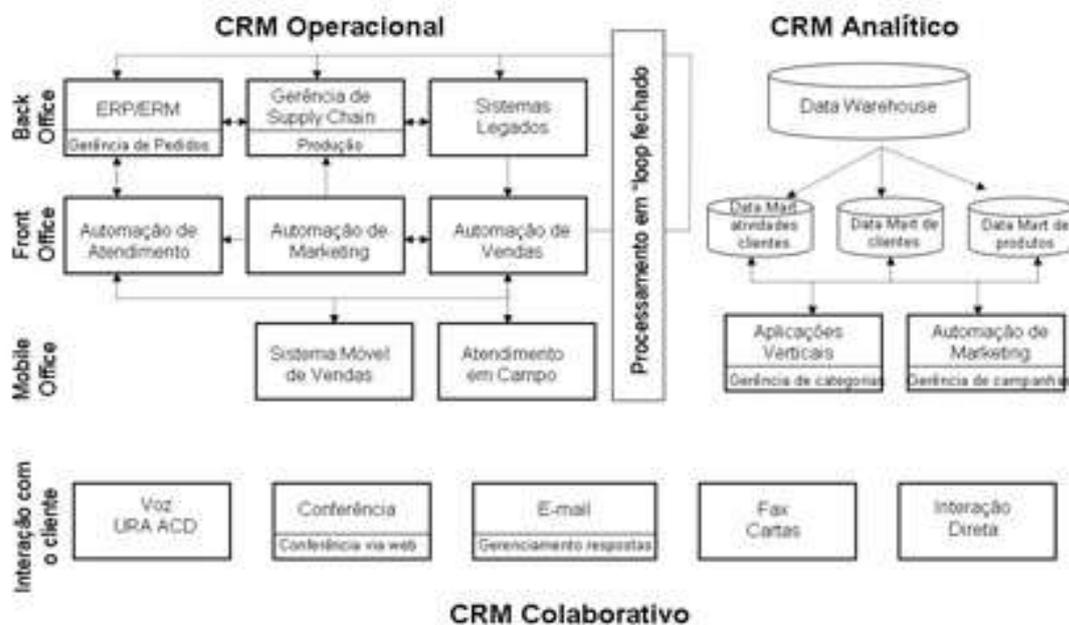
Assim, GREENBERG (2001, p. 55) afirma que é a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa. Esses pontos de contato devem estar preparados para interagir com o cliente e

---

<sup>4</sup> Planejamento de Recursos Empresariais

aproveitar as informações levantadas pelos sistemas do CRM Operacional. Consideram-se exemplos dentro dessa categoria, recursos disponibilizados através de portais (na Internet) e também de *call centers*.

Abaixo, tem-se a estrutura de cada tipo de tecnologia de CRM:



Fonte: Application Delivery Strategies, META Group

FIGURA 1: ESTRUTURA DA TECNOLOGIA DE CRM

FONTE: Application Delivery Strategies, Meta Group apud GREENBERG (2001, p. 45)

### 2.2.3 O Ponto de Vista Tecnológico

O relacionamento entre um cliente e a empresa torna-se benéfico, quando os clientes oferecem informações em retribuição aos serviços personalizados que atendem às suas necessidades individuais (ANDERSON & KERR, 2001).

ANDERSON & KERR (2001, p.168) dizem que o CRM é um software que captura, processa, analisa e distribuem dados, como nos outros sistemas, porém o cliente é o centro do modelo de dados e todos os relatórios e consultas têm o cliente como porta de entrada, integrando os módulos de automação de vendas, gerência de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente, automação de *marketing*, ferramentas para informações gerenciais, Web e comércio eletrônico, possibilitando traçar estratégias de negócios voltadas para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

### 2.2.4 Aplicações do CRM

O CRM envolve a integração de várias tecnologias, desde telefonia e Internet, até aplicativos de *hardware* e *software* que atendem às áreas de vendas, e suporte à pós-vendas – serviço ao cliente, como segue<sup>5</sup>:

Apoio para gerenciamento de vendas:

- calendário e agendamento de contatos/visitas;
- gerenciamento de contatos e contas;
- controle de comissionamento;
- gerenciamento e emissão de propostas;
- gerenciamento e assinalamento de território;
- relatórios de despesas com vendas em cada fase do processo;
- apoio direto para o pessoal ligado ao *marketing*.

Apoio para atividades de *marketing*:

- planejamento, execução e análise de campanhas de *marketing* sejam de maneira tradicional ou baseada na WEB;

---

<sup>5</sup> Tirado de [www.1to1.com.br](http://www.1to1.com.br), em 12/01/14

- aquisição e gerenciamento de listas de clientes;
- instrumentos para confecção de orçamentos e previsão;
- enciclopédia de *marketing*; e,
- rastreabilidade, distribuição e gerenciamento das oportunidades qualificadas de negócios.

Apoio à pós-vendas e serviços ao cliente:

- serviço de suporte ao consumidor;
- database de suporte contendo informações para solução da maioria dos problemas corriqueiros;
- agendamento para visitas externas de atendimento no campo;
- nível de serviços por contrato;
- gerenciamento das requisições de serviços;
- integração direta entre tipo de serviços e a rede de prestadores de serviços do seu negócio;
- ferramentas gerenciais;
- captação de pedidos e cotações; e,
- perfil do consumidor

### **2.2.5 Características de Um Projeto de CRM**

Além do telemarketing ativo e receptivo, força de vendas informatizado, terminais de pontos de venda e canais virtuais bem como outras formas, a implantação de um CRM se realiza para materializar a estratégia.

A empresa deve assegurar que cada atividade que tem relação com o contato com o cliente seja parametrizada em suas diversas pontas do atendimento, existindo a retroalimentação do banco de dados e o acompanhamento até o fim do ciclo da vendas, afirma PINTO (2000).

Para a busca centralizada dos dados cadastrais e contatos realizados com as empresas, deve-se transmitir para o banco de dados de marketing que permite conhecer o perfil do cliente, apontando ameaças e oportunidades sinalizadas através de reclamações, de um pedido de mais informações, de um pedido acompanhado de uma referência ao preço diferenciado do concorrente, de uma insinuação que o concorrente está prestando mais serviços, ou de que a empresa está ampliando a sua produção.

As empresas, cada dia mais, estão concentrando-se em oferecer serviços aos seus clientes, pois entendem de que a lealdade dos clientes diminui a sua dependência da inovação de produtos e serviços, e as tornam menos suscetíveis a guerra de preços, complementa PINTO (2000).

São características significativas em um projeto de CRM afirma PINTO (2000, p. 86):

- Reduzir os custos de vendas e de serviços;
- Otimizar os processos de atendimento;
- Obtenção dos ganhos de imagem;
- Geração de novos e interessantes negócios;
- Captação de *feedback* sobre produtos e serviços; e,
- Avaliação de tendências no auxílio para a tomada de decisões estratégicas.

O CRM faz com que haja o surgimento do relacionamento individualizado com os clientes no intuito de aumentar os índices de satisfação e aumento de rentabilidade identificando os melhores clientes e propiciando a estes o mais alto nível de serviço.

Implantar o quanto antes o projeto de CRM, afirma PINTO (2000, p. 89) é uma questão de manter a competitividade, pois os clientes foco da atenção de tantas empresas aumentam, dia a dia as suas expectativas e não se contentam simplesmente com um acesso rápido e fácil, a qualquer hora às centrais de atendimento. Também não aceitam mais o atendimento cordial e gentil sem nenhum poder de decisão. Os clientes desejam lidar com quem pode resolver problemas e oferecer soluções melhores e mais criativas.

Assim, o CRM tem o intuito de auxiliar na otimização da performance das áreas de televendas, atendimento obtendo informações para diversos setores da empresa.

Portanto, seu objetivo final é obter relacionamentos de longo prazo com o consumidor final, compreendendo suas necessidades e preferências e, como resultante, agregando valor à empresa e ao próprio cliente.

Para obter sucesso na implantação de um sistema informatizado de CRM, devem-se observar, de forma generalizada, alguns cuidados como afirma Gorz (2007)<sup>6</sup>:

---

<sup>6</sup>João Arnoldo Gorz [http://www.solusoft.com.br/documentos/INFO\\_SISGESEMP.html](http://www.solusoft.com.br/documentos/INFO_SISGESEMP.html), 2009, acessado em 05/01/2014.

a) evitar o foco excessivo em tecnologia; os recursos tecnológicos devem ser disponibilizados na medida em que as pessoas estiverem preparadas para usá-los.

b) conscientizar os colaboradores da organização da importância em aplicar todos os princípios do CRM e motivá-los e treiná-los para a boa utilização dos recursos tecnológicos disponibilizados para isso;

c) não focar o processo simplesmente em redução de custos e fidelização do cliente com os meios mais baratos, mas sim, conquistar a fidelidade do cliente com um bom atendimento e facilidades para o cliente, seja ele o usuário final, seja ele o representante ou distribuidor da empresa, de se relacionar com a empresa, possibilitando acesso a informações de melhor qualidade, facilidade de compra e de comunicação com a empresa, economia de tempo e de dinheiro, eliminação de solicitações de dados redundantes, etc. Em suma, facilitar o processo de fazer negócios com sua empresa os benefícios para a empresa virão como consequência.

### **2.2.6 Gerenciamento de Clientes**

Para um bom gerenciamento de clientes, recomenda-se aplicar alguns princípios-padrão, conforme GORZ (2007):

a) Estratégias de gestão de clientes: determina quais clientes gerenciar, quando por meio de que canais. Está intimamente ligada à decisão de quais modelos de gestão de clientes a empresa quer utilizar;

b) Modelos de gestão de clientes: são os processos pelos quais os clientes serão identificados, mantidos e desenvolvidos. Esses modelos garantem a aplicação da estratégia e de seus benefícios. Em geral os modelos permanecem praticamente imutáveis, enquanto que as estratégias de gestão de clientes modificam-se;

c) Infraestrutura de gestão de clientes: são sistemas, dados, processos e medidas detalhadas que permitem aos modelos de gestão de clientes concretizarem estratégias específicas;

d) Pessoal: são orientações de como os membros da equipe são recrutados, treinados, organizados, gerenciados, motivados e recompensados

para oferecer infraestrutura e trabalhar dentro dos modelos de gestão de clientes com o intuito de concretizar as estratégias dessa gestão; e

e) Programa de gestão de clientes: consiste em uma série de projetos que implementam uma nova abordagem em diferentes domínios, com diferentes objetivos em etapas diferentes do ciclo de relacionamento visando a implementação da gestão de clientes.

Gerenciando seus clientes através deste sistema, requer uma boa alimentação do sistema, ou seja, informações reais e atualizadas sobre cada negociação, cada contato e cada produto assim, a empresa terá como realizar planejamento de contatos, de vendas e de prospecção, ganhando cada vez mais a confiança de seus clientes e fidelizando-os.

## 2.3 LOGÍSTICA

### 2.3.1 Logística Empresarial: Uma Abordagem Histórica

A palavra logística tem o significado de alojar, afirma FERREIRA E ALVES (2006), sendo de origem francesa e associada ao suprimento, deslocamento e acantonamento de tropas tendo assim sua origem relacionada a operações militares.

Sua importância se deu no ano de 1980 em diante nos países considerados desenvolvidos, ocorrendo na década de 90 nos outros países em pleno desenvolvimento.

Hoje, a logística é vista e encarada como um dos principais fatores e fundamentais elementos dentro de uma estratégia competitiva nas empresas tendo GASNIER (2002) um conceito comum processo que consiste no planejamento, na execução e no controle do fluxo e na armazenagem dos produtos, considerando a forma eficaz e eficiente ao se pensar em tempo, tendo uma qualidade maior e redução nos custos, atendendo seus clientes da forma necessária e esperada.

Pode-se afirmar que a logística significa o abastecimento dos clientes, necessitando aprimorar conceitos e técnicas buscando assegurar a disponibilidade, a quantidade, o preço e a qualidade do produto a ser entregue,

buscando o lugar correto e o mínimo de avarias possíveis, e consequentemente atendendo o cliente perfeitamente.

Segundo POZO (2004) a logística é fundamental para que a empresa tenha um sucesso, pois ela é uma nova visão empresarial, direcionando o desempenho das empresas e tendo como meta a redução do lead time entre os pedidos, a produção e a demanda, fazendo com que o cliente receba seus bens no tempo certo com um preço acessível e competitivo.

Até os anos 40 as empresas possuíam como características principais a alta produção, a capacidade baixa de distribuir, a despreocupação com custos e a falta de conceituar a logística. Já durante meados dos anos 50, os mercados eram muito restritos onde o nível de serviço e a satisfação do cliente não eram consideradas e não existiam, não tendo assim a intenção de tornar as empresas e organizações competitivas no mercado.

Ao iniciar a década de 50, surgiu um ambiente considerado favorável para novidades de pensamento administrativo, ocorrendo a decolagem na teoria e prática da logística. Entre tal ano e 1965, surgiu o conceito então de logística empresarial, buscando incentivar novas atitudes do consumidor e ainda a desenvolver conceitos de análise de custo total, se preocupando com o serviço ao cliente e com seus principais canais de distribuição.

Entre os anos de 1950 e 1960 inúmeras tecnologias surgiram, como o computador que fez desenvolver o mundo dos negócios. POZO (2004) afirma que nesta fase, vários modelos que analisava problemas logísticos surgiram, controlando estoques e se tornando uma das ferramentas principais para se lidar com problemas relacionados a esta área.

A logística empresarial então decolou entre os anos de 50 a 75, passando por um período de decolagem devido a alterações nos seus padrões e nas suas atitudes de demanda dos consumidores, devido a pressão por melhores custos nas indústrias e na necessidade de atender o cliente de forma eficaz.

BALLOU (1993) afirma que as condições econômicas que serviram de base para que a logística se desenvolvesse foram pautadas em quatro condições-chave sendo as alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores, pressão por custos nas indústrias, avanço na tecnologia dos computadores e influências do trato com a logística militar.

Após a década de 80 a logística acabou se desenvolvendo de maneira forte devido ao aumento da demanda causada pela globalização, pelas alterações na estrutura da economia no mundo e pelo desenvolvimento tecnológico.

Hoje, a logística pode ser vista e considerada perfeita, devendo haver a integração da administração de materiais no seu total com a distribuição física dos produtos, tendo o cliente a plena satisfação.

### **2.3.2 Logística Empresarial no Brasil**

Segundo ÁVILA (2005) afirma que existem três fatos que interferem no desenvolvimento da logística sendo a informação, os meios de comunicação, a regulamentação governamental e ambiental.

No Brasil existe a fase de transição baseado na logística onde alguns setores viram a sua representatividade bem como os conceitos de gerenciamento da logística tem sido pouco utilizado e analisado.

RODRIGUES (2004) diz que a área de logística vem crescendo cada vez mais devido ao comércio liberado, a privatização, o MERCOSUL atuante e a estabilidade financeira que o mercado tem enfrentado. Já para ÁVILA (2005), o Brasil está pouco desenvolvido no setor de logística e alguns setores já reestruturaram suas atividades como os setores automobilísticos, de mineração, de exportação de produtos agrícolas e no comércio de varejo.

A não implantação de forma correta e efetiva de conceitos logísticos no Brasil se dá devido a inúmeros desafios, tais como: a falta de recursos físicos e sua infraestrutura, atraso na tecnologia da informação, falta de profissionais atuantes e totalmente capacitados para exercerem suas funções.

Dentre todos estes itens, grandes são as expectativas e as perspectivas do desenvolvimento da logística no Brasil, onde a privatização poderá contribuir para a economia brasileira.

MARTINS et al (2000) afirmam que hoje as empresas brasileiras tiveram ciência da importância e da representatividade da logística para a economia e para o seu pleno desenvolvimento e por este motivo ela vem sendo usada cada vez mais no mundo dos negócios.

FERREIRA e ALVES (2006) então diz que um fator que contribuirá para expandir a logística no Brasil é converter a associação de atacadista e distribuir de loja de varejo própria e das redes varejistas em centros de distribuição.

Nos últimos anos, a logística ainda se encontra em defasagem se comparada aos países industrializados, a fim de reverter essa situação, se faz necessário o Brasil reduzir as diferenças tecnológicas baseados aos países industrializados bem como realizar a intermodalidade no processo atual de logística no Brasil.

### **2.3.3 Atividades que Integram a Logística**

Dentro da logística existem inúmeras atividades, classificadas como primárias e secundárias por CHING (1999), a fim de desempenhar a sua função de modo que satisfaça as necessidades da empresa. Segundo o autor, algumas merecem serem citadas ao considerar as empresas como:

#### *2.3.3.1 Roteirização de veículos*

Segundo BALLOU (1993) o administrador do setor de logística encontra problema em escolher qual a melhor forma de distribuir os produtos, formulando uma rota que o motorista deverá seguir, buscando a mínima distância, menor tempo ou ainda, combinação melhor dos dois itens.

CHING (1999) diz que o uso da matemática programável em computador acabam auxiliando para resolver este problema, sugerindo assim uma aplicação de um método, escolhendo o caminho mais curto, ganhando tempo e conseqüentemente diminuindo custos.

Desta forma, BALLOU (1993) afirma que deve ser considerada algumas restrições tanto da capacidade de suprir o ponto de origem quanto das necessidades de produto no destino, considerando custos relacionados aos caminhos opcionais.

Assim, o intuito é obter a melhor rota, carregando a tempo, atendendo as necessidades dos clientes e otimizando processos para a redução de custos.

CHING (1999) diz que a empresa tem de considerar todo tempo referente a parada para alimentação e os imprevistos e contratempos para que o planejamento não de errado.

BALLOU (1993) afirma então que um roteiro deve ser formado, considerando o formato de uma pétala de margarida, evitando que as rotas se encontrem e devendo seguir alguns passos:

1. Inicie o agrupamento pelo ponto (parada) mais distante do depósito.
2. Encontre o próximo ponto, tomando o ponto disponível que esteja mais perto do centro dos pontos no grupo. Agregue esse ponto ao grupo (veículo), caso a capacidade do veículo não tenha sido excedida.
3. Repita o passo 2 até que a capacidade do veículo tenha sido atingida.
4. Sequencie as paradas de maneira a ter a forma de uma gota d'água.
5. Encontre o próximo ponto, que é a parada mais distante do depósito a inda disponível, e repita os passos 2 a 4.
6. Continue até que todos os pontos tenham sido designados. (BALLOU, 1993, p. 146-147).

Assim, tal meio evita roteiros que se cruzem com outras, tendo tal método grande eficácia e de fácil aplicação.

#### *2.3.3.2 Recebimento de Mercadorias*

Uma empresa para ter um controle de estoque ativo e em pleno funcionamento deve administrar corretamente o recebimento de mercadorias, onde como as empresas em geral fazem, utilizam-se de sistemas informatizados para controlar estoques, dando entrada de um item pela nota fiscal de recebimento, dando prioridade a atenção para que sejam todos lançados corretamente (BALLOU, 1993).

Segundo ALVARENGA e NOVAES (1994), existem alguns processos sequencias no receber mercadorias dentro de uma empresa sendo: retirar a mercadoria do caminhão; conferir; triar; marcar o local destino; e acomodar.

Assim, os autores dizem que deve-se considerar alguns aspectos sendo a característica da carga, o equipamento a ser usado, o número de pessoas para descarregar, o arranjo e a dimensão das posições de acostagem dos caminhões para descarga, a área na doca necessária para conferir, triar e marcar a mercadoria a ser recebida.

### *2.3.3.3 Conferência de Mercadorias*

Conferir mercadorias é fundamental e está ligada ao recebimento de mercadorias onde o conferente tende a ter muita atenção ao receber todo e qualquer tipo de material, afirma ALVARENGA e NOVAES (1994).

Isto consiste em comparar se a mercadoria descrita na nota fiscal refere-se as que estão ali presentes para serem entregues. Deve-se notar quantidade, especificação, embalagem, peso, ou seja, toda e qualquer tipo de característica que diferenciam uma mercadoria de outra.

### *2.3.3.4 Manutenção e Organização do Armazém*

Alvarenga e Novaes (1994) afirmam que o armazém ou depósito é visto como um sistema integrante do sistema logístico considerando o armazém com várias funções e objetivos que dão apoio a rede logística.

Algumas das funções são a de receber e movimentar carga, armazenar, preparar pedidos para serem expedidos e embarca-los onde deve-se fazer com que todas as atividades sejam desempenhadas de forma harmoniosa, exigindo de todas muita organização.

BALLOU (1993) diz que os armazéns além de alocar as mercadorias elas acabam auxiliando na manutenção de registros, rotação de estoques, reparos entre outros. Deve-se ofertar segurança, meios de conservação dos produtos, garantindo perfeita condição para que chegue até seus clientes. Incluem-se nestes procedimentos, cuidados com a limpeza, organização do layout, e arranjo das mercadorias.

Assim, ALVARENGA e NOVAES (1994, p. 184), citam que deve-se "...distribuir o espaço disponível para armazenar as diferentes categorias de produto, seguindo, para isso, um critério racional de forma a reduzir ao máximo o esforço de movimentação".

Para os distribuidores as mercadorias tendem a chegar em lotes grandes mas com saídas menores, de acordo com o pedido dos clientes, onde o despacho é muito maior que o recebimento de mercadorias.

Desta forma, é de extrema importância que os administradores planejem sua atuação de logística, entregas, recebimentos, onde a mercadoria deve ficar mais próxima a área de saída ou montagem de carga com produtos de maior giro, e os poucos movimentados, devem ficar mais afastados, otimizando assim o processo.

#### *2.3.3.5 Movimentação e Montagem de Cargas*

Existem vários equipamentos para movimentação de cargas como paleteiras e empilhadeiras que são as mais utilizadas, a paleteira ou jacaré é um equipamento que possui alavanca para abaixar uma plataforma, encaixando-a embaixo do palete e logo levantando o estrado e podendo então o conjunto ser deslocado sobre os rodízios da paleteira.

Segundo Alvarenga e Novaes (1994) a paleteira movimenta a carga de forma horizontal e a empilhadeira de forma vertical.

Em uma distribuidora que ocorre a montagem de cargas para despacho onde se movimenta carga verticalmente, usando assim a empilhadeira.

Preparar uma carga, afirma Alvarenga e Novaes (1994) acontece em locais específicas para isto, onde deve-se ter a montagem de pedido, os produtos trazidos de acordo com a necessidade do pedido do armazém até a expedição e são acondicionados em caixas, paletes até que sejam lacrados e carregados nos veículos para sua entrega.

#### *2.3.3.6 Carregamento e Acomodação de Mercadorias*

As mercadorias depois de embaladas, pedidos separados e etiquetados, são encaminhados para o carregamento nos veículos de entrega, de forma segura, com layout que não prejudique as embalagens e não ocorra avarias.

Tanto com transporte próprio ou com transportadora, deve-se ter cuidado para que as mesmas cheguem em perfeitas condições aos clientes.

Após identificação e proteção, são carregadas com auxílio de paletesiras ou empilhadeiras nos veículos de entrega, terceirizados ou não. Ao longo da distribuição, o motorista deve ir realocando para que as avarias não aconteçam durante o trajeto.

### *2.3.3.7 Veículos e Equipe de Entrega*

Cada veículo possui uma capacidade de entrega devendo esta ser respeitada, afirma ALVARENGA e NOVAES (1994) onde ela se manifesta em termos de peso ou volume, ou então pelas duas unidades, em casos em que o produto é acondicionado de forma homogênea, em paletes, caixas uniformes, sacas, etc. Acerca do dimensionamento dos veículos os autores esclarecem:

Quando o veículo não for bem dimensionado para a distribuição dos produtos específicos da indústria ou da empresa comercial em questão, poderia ocorrer situações insatisfatórias. Por exemplo, se o veículo estiver superdimensionado, a tendência é aumentar o número de clientes visitados por rota. Mas isso poderá estourar o tempo máximo de trabalho diário da tripulação, com efeitos negativos em termos de produtividade, relateis trabalhistas, etc. Se o veículo estiver subdimensionado, poderá haver sobras inesperadas de mercadoria no depósito, obrigando a realização de viagens extras (de custo mais elevado) ou deixando a carga para a viagem seguinte, o que prejudica o nível de serviço oferecido aos clientes. (ALVARENGA E NOVAES, 1994, p. 223).

Segundo os mesmos autores, os veículos para a distribuição física de uma empresa, além de estarem dimensionados de modo satisfatório, deverão também se apresentar de forma agradável as exigências dos clientes. Isto é, devem permanecer limpos, bem cuidados e causando boa impressão, pois juntamente com o pessoal de entrega, refletem a imagem da empresa. Da mesma forma, as equipes de entrega devem ser treinadas para relacionar-se com os clientes de forma harmônica, garantindo assim uma boa convivência comercial entre a empresa e sua clientela.

A garantia de um complemento de vendas, oferecendo serviços de qualidade é uma das reivindicações para a Área de logística. Este tema é

definido por BALLOU (1993) como "Nível de Serviço" e será destacado a seguir.

#### *2.3.3.8 Nível de Serviço Logístico*

Gerenciar o fluxo dos bens e serviços de uma empresa com qualidade, representa BALLOU (1993), o nível de serviço. O autor defende que este é "... o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos" (BALLOU, 1993, p. 73).

Existem diferentes formas de se estipular um nível de serviço. BALLOU (1993), defende que cada empresa deve determinar como será avaliado seu nível de serviço. Pode ser, por exemplo, o tempo necessário para a entrega de um pedido ao cliente, ou a disponibilidade de produtos em estoque, etc.

Entretanto, BALLOU (1993), enfatiza que o nível de serviço é muito mais abrangente e envolve todas as atividades que atendem as vendas, desde a recepção dos pedidos até a entrega do produto ao cliente. Ele acredita que o serviço oferecido é um conjunto de diversos fatores individuais. Estes fatores, para BALLOU (1993), podem ser classificados de acordo com sua relação com a transação do produto, entre elementos de pré-transação, transação e Pós-transação.

Os elementos de pré-transação, segundo BALLOU (1993), devem estabelecer um ambiente para bom nível de serviço, objetivam deixar claro aos clientes o que eles podem esperar dos serviços logísticos. Envolvem, por exemplo, políticas que estabelecem em quanto tempo as mercadorias devem ser entregues após a chegada do pedido e procedimentos para tratar devoluções ou faltas e métodos de despacho.

Já os elementos de transação do nível de serviço, para BALLOU (1993), são os que estão diretamente envolvidos nos resultados obtidos com a entrega do produto ao cliente. Podem ser, por exemplo, os ajustes de níveis de estoque, a seleção de modos de transporte, a determinação de procedimentos para o processamento de pedidos, etc. Estes elementos, esclarece BALLOU (1993), influenciam tempos de entrega, exatidão nas ordens de carregamento,

condições das mercadorias, disponibilidade de estoque, entre outros aspectos, que são observados pelos clientes.

A última classificação dos elementos do nível de serviço, segundo BALLOU (1993), são os elementos de pós-transação, isto é, os serviços necessários para apoiar o produto no campo.

Alguns exemplos, podem ser o cuidado para não entregar produtos defeituosos, o retorno de embalagens (garrafas retomáveis, paletes) ou ainda o tratamento com devoluções dos clientes.

Destaca BALLOU (1993), que isto acontece depois da venda, mas deve se planejado nos estágios de transação ou pré-transação.

O nível de serviço logístico de uma empresa, para BALLOU (1993), é a soma de todos estes elementos, pois os clientes reagem a este conjunto total. Todavia, ressalta o autor, cabe ao profissional de logística estabelecer os elementos de maior importância dentre toda a variedade existente e instituir políticas de modo a formar um nível de serviço que atenda as expectativas da empresa e dos clientes.

Alguns fatores, como menores danos no transporte, agilidade no processamento de pedidos, para BALLOU (1993), afetam de maneira positiva os clientes e, por consequência, as vendas. Por outro lado, as vendas tendem a diminuir drasticamente quando o serviço prestado pela logística não é adequado. Assim, a importância de um bom nível de serviço é fator primordial para sustentar as vendas da empresa e garantir a satisfação dos seus clientes (BALLOU, 1993, p. 76).

## 2.4 ESTOQUES

### 2.4.1 A Importância dos Estoques nas Empresas

#### 2.4.1.1 O Conceito de estoques

O estoque pode ser definido como o termo usado para apontar o agregado item de propriedade tangível os quais: são estocados para vendas; estão em processo de produção; para serem consumidos de forma correta na produção dos bens para venda.

Assim, se vê que o estoque é um material de suprimento e de propriedade da empresa, tendo características que o faz ter itens alocados e disponíveis constantemente, destinados a venda ou fabricação, independente a sua forma de departamentalização, produzindo lucro para a empresa e atendendo os seus clientes de forma eficaz.

SLACK, CHAMBERS e HARLAND ET AL (1997, p.380) afirmam que estoque é uma acumulação armazenada de recursos materiais em um determinado sistema de transformação. Tais autores dizem também que o termo estoque é usado para descrever qualquer tipo de recurso armazenado, enfatizando o termo estoque deve ser usado para referenciar recursos de entrada transformados.

Desta forma, tem-se como função do estoque:

- Compensar as diferenças de taxas de demanda e de fornecimento;
- Garantir o abastecimento de mercadorias e MP matéria prima, eliminando o atraso no suprimento;
- Propor economia de escala;

#### 2.4.2.2 Os Tipos de estoque

Existem alguns tipos de estoques que devem ser considerados como os citados por SLACK, CHAMBERS, HARLAND et al (1997):

- a- Estoque de segurança assegurando que a mercadoria não vai faltar para atender as vendas;
- b- Estoque de ciclo mantendo o suprimento a demanda quando a sua operação não produz todos os itens;
- c- Estoque de antecipação, tendo uma quantia a maior em estoque;
- d- Estoque no canal de distribuição onde parte dele fica reservado para determinado varejista.

A existência dos estoques é necessária para atender primeiramente aos clientes, bem como para diversos riscos como perda de faturamento, oferta e demanda flutuante, erros em previsões de produção bem como previsões de vendas, especulações financeiras entre outros.

O estoque então pode ser considerado e visto como um sistema compreendido de entradas, saídas e saldos sendo este a quantidade disponível depois do processo de entrada e saída de produtos em estoque.

SLACK (1999, p. 278) afirma que estoque é o acúmulo de recursos materiais em um determinado sistema em transformação, onde quase todo tipo de operação que envolve produção possui estoques, tendo diferenças entre os seus tipos e dependendo muito do produto produzido.

Tais diferenças estão alocadas nos valores do estoque que são mantidos na organização, podendo ser pequenos ou altos caso necessitem de armazenagem. Assim, deve existir um equilíbrio entre as vendas e o fornecimento, havendo a necessidade de se ter um estoque.

DIAS (2002) afirma que as organizações que tem um grande estoque acaba comprometendo seus recursos pois produtos com giro menor representa um custo maior. Assim, o administrador de estoque deve diminuir o investimento no mesmo sendo necessário que a empresa tenha políticas de estoque, estabelecendo padrões de orientação aos controladores, servindo parâmetro para comprar e vender.

DIAS (2002) ainda diz que alguns princípios e funções básicas para os estoques são:

- mostrar o que, quando e quanto será necessário para se ter em estoque;
- receber, guardar e atender todos os materiais estocados frente as suas necessidades;
- controlar os estoques na sua acomodação, na quantidade e valor;
- manter inventários periódicos;
- analisar e identificar os itens com problemas que não serão usados ou entregues, retirando-os dos estoques.

BALLOU (2003) afirma que existem alguns motivos para que as empresas guardem seus materiais em estoque como devido a coordenação entre a demanda e a oferta dos produtos, ajuda no processo produtivo, e no marketing, reduzindo custos de transporte. Ao embarcar quantidades maiores de produtos, reduz-se o custo de transporte e dos produtos armazenados.

O estoque então é conceituado, segundo visão de CORREA, GIANESI e CAON (2001) como elemento gerencial fundamental para a gestão de

empresas onde após a tentativa de reduzir produtos em estoque, concluíram que necessitam realmente de um controle de estoque atuante.

Complementando, VENDRAME (2008) cita e classifica os estoques como:

- estoques de matérias-primas os quais constituem os insumos e os materiais básicos ingressantes no processo produtivo da empresa.

- estoques de materiais em processamento sendo aqueles que os materiais estão em processo produtivo da empresa.

- os estoques de materiais semi-acabados, se diferem dos outros materiais pelo seu estágio considerado mais avançado, estando praticamente acabado, restando apenas alguns detalhes no processo.

- estoques de materiais acabados ou seus componentes os quais se referem a peças isoladas ou de componentes já acabados e prontos para serem anexados ao produto.

- estoque de produto acabado refere-se ao produto já pronto e acabado, pronto para vendas cujo processamento foi inteiramente definitivo.

MARTINS e Alt (2000) afirmam que tais investimentos são considerados variáveis, de empresa para empresa, justificando o fato de grande parte de elas terem um setor para cuidar dos materiais em estoque.

Desta forma, tem o intuito de diminuir as consequências das suas dúvidas apontando três funções consideradas primárias para tal estoque sendo o pulmão regulando o fluxo da logística; estratégico reduzindo o impacto da falta de oferta; e o especulativo que acaba abrigoando os produtos adquiridos a preços baixos.

MARTINS et al (2000) afirmam que os custos voltados a manter estoque são considerados e relevados em três categorias sendo diretamente proporcional ao estoque e sendo inversamente proporcional, e os independentes de quantidade estocada.

Os custos proporcionais são os que aumentam de acordo com o aumento do estoque e os inversamente são os que diminuem com o aumento de estoque médio e os independentes são os que independem do estoque médio já mantido pela empresa.

Todo gasto com estoques é considerado inevitável para as empresas sendo eles mantidos determinando o custo. Para as empresas que veem o

estoque como desperdício, elas priorizam os baixos níveis, havendo assim uma redução dos inventários.

Para as empresas que possuem um grande nível de estoque, os custos são considerados maiores, porém garantem uma maior probabilidade de atender o cliente de forma precisa. Isso é muito importante, pois não atender um pedido dentro de prazo e quantidade solicitado acaba gerando prejuízo para a empresa podendo até perder clientes e vendas.

Ter altos níveis de estoque pode significar falta de controle em algumas áreas como marketing, engenharia, produção, controle de qualidade, suprimentos, gerentes e até mesmo vendas.

#### **2.4.2 Gestão e Controle de Estoques**

SLACK et al (1999) um estoque é usado para mostrar qualquer recurso armazenado, acumulado dentro de um sistema em transformação. No processo produtivo existem inúmeros tipos de matérias armazenadas tendo um grau de importância maior que outros. Muitas são as diferenças entre as operações que estão dentro do valor do estoque mantido pela empresa, sendo esta necessidade de estoque existente devido a um desequilíbrio do fornecimento e da demanda.

CORREA, GIANESI e CAON (2001) os estoques são elementos fundamentais para a administração das empresas que chegaram a consciência de hoje é necessário e fundamental ter um equilíbrio estratégico entre o seu fornecimento e demanda sem comprometer os seus processos.

Ainda, os autores acima citados afirmam que existem vários tipos de estoque sendo de matéria prima, de material semi acabado, de produtos acabados que estão prontos para serem comercializados.

DIAS (2002) afirma que para as organizações ou empresas que possuem grandes estoques acabam comprometendo seus recursos frente ao custo maior devido a produtos que possuem giro menor. Sendo assim, a principal função da administração de estoques é o de diminuir o investimento, se fazendo necessário a organização ter políticas de estoque a fim de impor normas de orientação aos controladores, servindo de parâmetros para a compra e venda. Os níveis de produtos em estoque são realizados pela

previsão de vendas.

De acordo com SLACK et al (1997, p. 423):

“O conceito de gestão de estoques originou-se na função de compras em empresas que compreenderam a importância de integrar o fluxo de materiais a suas funções de suporte, tanto por meio do negócio, como por meio do fornecimento aos clientes imediatos. Isso inclui a função compras, acompanhamento, gestão de armazenagem, planejamento e controle de produção e gestão de distribuição física”.

Assim, a gestão de estoque era notada como uma forma de se reduzir custos totais ligados ao fluxo de gestão de materiais.

Pode-se dizer então que o intuito da gestão de estoque é o de manter o nível de produtos alocados em equilíbrio com as necessidades de consumo, as vendas da empresa e os custos dele decorrente. Parente (2000) complementa dizendo que o nível ideal de estoque é aquele que não apresenta desperdício e nem excesso de capital.

Para se obter controle do estoque é o mesmo que dispor de informações confiáveis sobre a posição do estoque de cada item alocado nos estoques, registrando suas movimentações de entrada, saída, perdas e avarias.

BALLOU (2003) afirma que é fundamental ter uma análise do gerenciamento de estoques a fim de se ter uma economia dos custos, porém deve-se preocupar em atender o consumidor de forma imediata, satisfazendo assim suas necessidades.

BOWERSOX e CLOSS (2001) afirmam que os estoques acabam implicando em riscos de investimentos, variando de acordo com o ramo da empresa, onde para o varejo é visto como altos custos de alugueis de imóveis, giro de estoques e lucratividade direta do produto, sendo fundamental o gerenciamento de estoques para eles.

Desta forma, vê-se que é importante o gerenciamento de estoques a fim de auxiliar a empresa a buscar um serviço superior ao disponível no mercado bem como para atingir seus objetivos estabelecidos.

BOWERSOX e CLOSS (2001, p. 256) afirmam que controlar estoque é necessário a fim de controlar as quantidades de produtos disponíveis, verificando a variação no tempo e sendo administradas manualmente ou mesmo por computador, tendo diferenças como a sua velocidade, a precisão e

o custo.

Para administrar e gerenciar é necessário desenvolver algumas normas de controle, seguindo regras e níveis de estoque, se comparados com parâmetros de reposição.

Para BALLOU, (2003) algumas das razões para que as empresas estoquem materiais são: coordenação entre a oferta e a demanda, auxílio no processo de produção e marketing e a redução de custos de transporte. A armazenagem pode reduzir os custos de transporte, através do embarque de quantidades maiores.

## 2.5 DISTRIBUIÇÃO – CONCEITOS

A distribuição é considerado um dos processos de logística que se responsabiliza por administrar os materiais partindo da saída do produto da linha de produção até a entrega do produto no destino final, afirma KAPOOR et al (2004, p. 2). Um produto acabado é geralmente enviado a um distribuidor o qual venderá o mesmo para um varejo e logo chegará ao consumidor final. Este sim é o processo comum a todos os distribuidores, porém existem variáveis e algumas decisões de trade – off que devem ser tomadas pelo profissional de logística.

O marketing então vê que a distribuição é um processo crítico onde os atrasos na entrega são refletidos diretamente no cliente, onde logo que ocorre a venda do produto, a distribuição passa para uma atividade de front office, sendo capaz de trazer benefícios e ainda problemas resultantes da atuação, afirma GOMES et al (2004, p.9).

Uma empresa é dividida em três principais processos como suprimentos, produção e distribuição, onde ao terminar o processo de distribuição de uma empresa, inicia-se o processo de suprimento de outra e assim sucessivamente.

As empresas mais fortes da cadeia de distribuição são as que definem quem será responsável por entregar o produto, sendo considerada forte não a que detem mais dinheiro, mas sim aquela que possui a necessidade de compra menor do que a necessidade de venda do elo anterior da cadeia.

As empresas tem terceirizado mais e mais suas atividades relacionadas a distribuição tendo foco em atividades core business da empresa. Ela é muito

importante para a empresa e deve ser bem elaborada devido ao alto custo. Este está relacionado ao peso, volume e preço, lead time do cliente, fragilidade, tipo e estado físico do material e que acabam influenciando na escolha do tipo de distribuição ou seja, modal de transporte, do equipamento para movimentação, a qualificação e a quantidade de pessoas envolvidas na operação, entre outros.

A palavra distribuir ou distribuição se associa a entrega de cargas fracionadas, em mais de um destino, devendo a empresa aproveitar a viagem e os custos relacionados. As entregas devem ser planejadas para que diminuam custos com viagens e entregas considerando as possíveis devoluções por parte do cliente.

### **2.5.1 A Distribuição Física e seu Relacionamento com Outras Áreas**

A distribuição física acaba absorvendo dois terços dos custos da logística e ocupa um lugar de destaque nas atividades da empresa no que diz respeito a custos afirma BALLOU (1993). Ainda afirma que o intuito da distribuição física é a de assegurar que os produtos finais ou semi acabados sejam entregues para os clientes conforme suas necessidades a um custo considerável.

BALLOU (1993) diz que dois são os tipos de mercados que devem ter alternativas básicas de distribuição. O primeiro é o mercado de consumidores finais e o outro é o mercado intermediário onde outros intermediários revendem para outros ou até os consumidores finais.

Segundo BALLOU (1993) um único canal de distribuição pode ter inúmeras configurações estratégicas, tendo alguns fluxos típicos como uma entrega direta a partir do estoque de fábrica, partindo de vendedores, ou linha de produção.

Assim, escolhe-se o tipo de entrega pelo volume de mercadoria a ser despachada para entrega, considerando que existem as possibilidades de devoluções por parte do cliente.

BALLOU (1993) diz que ao iniciar um sistema de distribuição física, deve-se considerar alguns pontos como o meio de transporte a ser considerado e usado, o método de controle usado para inventariar, a localização no

depósito, o número de armazéns, a comunicação e a forma de serviço de cada produto. Todos devem ser levados em conta.

Já DORNIER (2000) afirma que a distribuição física é considerada o fluxo dos produtos finais da linha de produção até o cliente final devendo existir uma rede de distribuição física englobando a análise das instalações do depósito, dos meios de transportes entre outros.

A gestão de estoques separa as diferentes etapas antes de chegar o produto ao cliente consumidor, afirma DORNIER (2000).

Assim BALLOU (1993) diz que o relacionamento da distribuição física e a área de produção acontece quando são executadas as atividades da produção e da movimentação de bens. Percebe-se uma afinidade de produção e distribuição física quando se executam atividades como ressurgimento de armazéns e definição da carga de produção das fábricas.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho buscou o método de pesquisa bibliográfica junto a pesquisa qualitativa a fim de apresentar seu objetivo geral e específicos, identificando fatores considerados pontos fortes e fracos da empresa, e na sequência, apontando melhorias para o desenvolvimento da empresa no mercado.

Uma pesquisa qualitativa possui algumas características afirma GODOY (1995) como um local natural servindo de fonte de dados ou de base para o pesquisador; é um método descritivo; o pesquisadores se preocupa com o significado que as pessoas dão as coisas e a sua vida, usando o método indutivo para análise de dados.

Este tipo de pesquisa se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, empresa, lugar, etc. o pesquisador se utiliza de uma abordagem qualitativa se opõem ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

#### 3.1 PROBLEMÁTICA

O motivo pelo qual a empresa Cimparts foi analisada é de que a distribuidora de auto peças tem um número grande de concorrentes no mercado de Cornélio Procópio e região, buscando assim meios de se manter e ampliar sua atuação, otimizando processos e ainda, implantando ferramentas que deem suporte ao cliente, agregue valor aos produtos e satisfazendo-os, buscando a sua fidelização.

Assim, ações de Trade Marketing foram sugeridas para que a empresa possa se desenvolver melhor no mercado.

#### 3.2 CIMPARTS – HISTÓRICO

Fundada em 17 de outubro de 2007, em Cornélio Procópio, a Cimparts Distribuidora é uma Empresa especializada em vendas de peças automotivas,

que conta com uma variedade de produtos e uma sólida tradição no mercado de autopeças.

A ideia se originou a partir de uma atuação visionária focada num amplo conhecimento de mercado, e motivada pela vontade de expandir e aprimorar o talento de trabalhar com este segmento. Uma empresa jovem mais com muita experiência, pois é derivada de um varejo de quase 40 anos de tradição na região e com um diferencial que procura atender seus clientes mais exigentes.

Empenhada em contribuir na distribuição de produtos com qualidade, devido a grandes parcerias que foram firmadas ao longo dos anos, tem como objetivo não ser apenas mais uma Distribuidora no mercado, mas sim a que se destaque pela qualidade no atendimento; preços acessíveis; acesso direto aos seus diretores, entrega rápida e a busca incessante de prosperar junto de seus clientes e colaboradores.

Preocupada em atender bem, possui um tratamento diferenciado que visa desenvolver pessoas para chegar a excelência o que tornam dia-a-dia sua equipe cada vez mais atuante.

Durante os últimos anos, a empresa percebeu a necessidade de investir em um profissional qualificado que proporcionou o crescimento de suas vendas, de forma a atender o mercado em constante desenvolvimento, com pensamento de empresa de grande porte, tendo um maior poder de negociação frente aos seus parceiros – fornecedores.

### 3.3 ORGANOGRAMA

O organograma foi desenvolvido para representar as relações hierárquicas da empresa guiando assim as participações de Colaboradores, Diretores e Presidente. O modelo escolhido foi o espiral ou circular, pois era o que melhor representava a organização, ele não está preocupado em evidenciar a hierarquia é exatamente o contrário, foi usado na intenção de mostrar a preocupação dos dirigentes da empresa a importância do trabalho em equipe, e contudo a total interação dos Diretores e Presidente com o público interno e externo da empresa.

A Cimparts seguiu de forma tendenciosa a mudança no organograma, o chamado downsizing que é o achatamento do organograma. Reduzindo ainda

mais os níveis hierárquicos com o objetivo de aproximar os níveis da organização, reduzindo mão de obra e custos e agilizando processos decisórios.

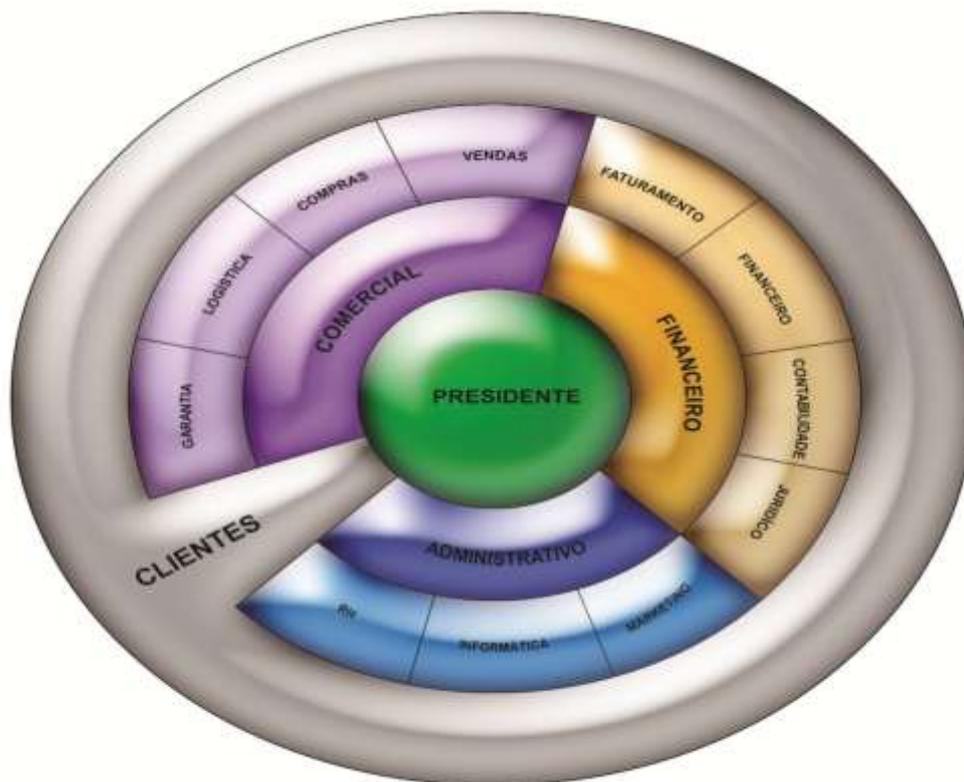


Figura 2. Organograma

Fonte: Próprio autor.

### 3.4 A ATUAÇÃO DA EMPRESA

A Cimparts possui um controle de estoque interno através de sistema informatizado o qual controla tanto o nível do estoque de segurança ou estoque mínimo de suas peças bem como confronta com planejamento de vendas a fim de garantir que não falem peças para repor seus clientes, mas sofre com o constante furo de estoque.

A empresa trabalha com um sistema gerencial que informa ao setor de compras a quantidade a ser comprada necessária para a duração do estoque para 75 dias, ele sugere esta compra baseado na média dos últimos 90 (noventa) dias de vendas, levando em consideração também as vendas perdidas por falta de estoque, informações alimentadas pelos vendedores.

Atualmente a Cimparts não possui um sistema de controle de estoques externo que controle as vendas de seus clientes, e os possibilite a reposição imediata dessa mercadoria. As vendas aos clientes são efetuadas com visitas periódicas dos representantes ou chamadas recebidas ou efetuadas dos próprios clientes quando sentem a necessidade de reposição baseada em seus controles individuais, uns com mais e outros com menos domínio sobre seus estoques.

Estas visitas são para realizar a venda, onde um representante munido com materiais da empresa, tais como catálogo, lista de ofertas e possibilidade de busca avançada pelas aplicações dos produtos possibilita uma retirada de pedido baseada na falta detectada pelo próprio cliente, as vendas também acontecem de forma online, através do e-commerce ofertado pela empresa onde o cliente possui as mesmas ferramentas do representante e através do televendas onde uma ligação é efetuada ou recebida por um funcionário interno especializado em vendas para poder de forma rápida e certa retirar o pedido para o cliente que prefere uma comodidade e agilidade maior.

O prazo de entrega, dependendo da localidade é de 24 horas regional, mas podendo se estender por até 3 dias úteis dependendo da região, onde a empresa se utiliza de transporte terceirizado para a entrega das peças. Neste caso a empresa sofre bastante com a pressão do tempo, pois hoje se encontra em um logradouro que sofre de escassez na logística. A cidade de porte pequeno, não possui muitos atrativos para transportadoras circularem com frequência, fazendo-se necessário a disponibilização de transporte e funcionário próprio para fazer um redespacho para transportadoras que operam em cidades vizinhas no intuito de antecipar a entrega ao cliente, caso contrário não teria chance de concorrer neste quesito com os outros ofertantes.

O pós vendas é realizado por três departamentos que entram em contato com o cliente solicitando informações quanto a prestação do serviço, qualidade do produto e do atendimento, retorno de garantias, preço, prazo entre outros. Mas este pós vendas não é feito de forma frequente e sim aleatória para alguns clientes, segundo a organização isso se deve ao estresse causado ao cliente caso seja feita de forma repetitiva e exaustiva.

A equipe comercial possui meta a ser cumprida mensalmente fracionada diariamente, meta estipulada pelo gerente comercial o qual analisa o

crescimento da região, de seus principais clientes e outros clientes em potencial de crescimento. Assim, além de traçar metas, o mesmo traça planos de ação para que os clientes possam aumentar suas vendas e conseqüentemente as compras com a Cimparts.

Com a implantação do pós vendas, muitas falhas deixaram de ocorrer porém três departamentos realizam tal serviço, não tendo um foco centrado num único setor além de não ser feito de forma periódica para acompanhar o desenvolvimento e fidelização dos clientes.

O pedido quando chega a empresa (representante ou televendas) é analisado pelo financeiro a fim de verificar pendências que o desaponte para prosseguir com o faturamento. Logo aprovado pelo financeiro, é encaminhado para o estoque onde o mesmo é separado e conferido e somente depois é faturado, pois hoje na empresa existe um problema de furo de estoque, se o pedido for faturado antes da conferência pode ter a necessidade de cancelamento de nota para alteração de pedido, fazendo assim um retrabalho. Assim, é enviada a nota fiscal para a expedição e etiquetada as embalagens para serem entregues às transportadoras, tanto as que coletam na própria empresa como a que são encaminhadas para cidade vizinha, nesta última é necessário uma hora de antecipação do trabalho.



#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a compreensão dos processos da empresa um de seus clientes foi analisado, sendo realizada uma pesquisa quanto ao atendimento da Cimparts desde a visita do representante, a venda, a entrega e o pós-venda e diante disso foi feita um breve relato.

A empresa é a Beca Auto Peças, varejista de peças automotivas na cidade de Cambará PR. Possui 5 funcionários e atende grande parte das mecânicas da cidade bem como as empresas de médio porte que possuem mecânicos próprios.

Quando citada a qualidade e ética no atendimento, considerando a receptividade do departamento comercial em relação a seu contato seja ele para cotação ou mesmo para compra, o mesmo informou que é ótimo, a Cimparts sempre atendeu ele prontamente, realizando as cotações necessárias e devolvendo as informações de forma precisa.

O atendimento relacionado ao atendimento técnico dos produtos e seus preços foram citados como bons, tendo outros distribuidores com atendentes mais preparados para tanto bem como com preços um pouco mais acessíveis de determinadas peças.

O prazo, as condições e a forma de pagamento também são relevantes e neste caso foi informado que sempre foi bem atendido, com boas condições, ainda, possui um ótimo prazo de entrega de seus pedidos.

A garantia de seus produtos ou questões referentes a defeito de peças é um ponto falho na empresa, onde a empresa entrevistada teve alguns casos desgastantes e por isso considera uma prestação de serviços ruim.

As visitas do representante que atende a região é frequente, sempre atencioso e procura sempre apresentar promoções, melhores condições, prazos de pagamento além de ser de fácil acesso, seja ao telefone ou e-mail. Ainda, o mesmo possui um ótimo conhecimento técnico de seus produtos, passando segurança naquilo que está ofertando.

A empresa possui uma diversidade de produtos, considerada boa pela Beca Auto Peças, porém quando surge problemas, como foi citado acima, a Cimparts deixa a desejar.

A localização da empresa é estratégica, Cornélio Procópio, envolta de municípios pequenos e com grande potencial de crescimento de vendas.

A Beca Auto Peças costuma comprar semanalmente, necessitando o Sr. proprietário entrar em contato com o canal de vendas ou aguardar a visita do representante. Ela é fiel a Cimparts, pois em momentos de dificuldade financeira, esta acreditou no seu potencial e disponibilizou peças a um prazo maior, não deixando a mesma em situação difícil, com déficit de produtos em estoque.

Os pedidos chegam sempre por transportadora num prazo de 1 a 2 dias, dependendo da Cimparts.

Foi frisado a falta do pós vendas atuante, focado no cliente. Um diferencial mercadológico citado pelo mesmo foi um curso disponibilizado pela Cimparts onde o sócio proprietário achou interessante, motivando o mesmo a permanecer cliente.

A Cimparts não possui nenhum tipo de controle de estoque externo, apostando nas vendas de seus representantes, contratos maiores devido a contato de seu gerente bem como apostando no contato através do site.

A Cimparts afirma que existe um pós vendas porém o sócio proprietário diz não receber tal serviço, existindo aqui um desencontro de informações e deixando claro a necessidade de melhorias no setor.

Como concorrentes existem a Rede Unidas Distribuidora de Auto Peças Ltda; Diauto – Distribuidora; Pelegrino Distribuidora de Auto Peças entre outros. A Bolinha Auto Peças é uma empresa varejista mas pela forma de atuação é considerada uma empresa forte pois possui um site de vendas da empresa, atuante, atualizado e que atende as necessidades de clientes da região. Além dos distribuidores citados, possui muitas outras empresas menores, varejistas que de certa forma não deixam de serem consideradas concorrentes.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho foi realizada a análise dos resultados obtidos através da entrevista aplicada ao sócio proprietário da empresa, Beca Comércio de Autopeças.

Para tanto, busca-se fidelizar seus clientes, implantando ações que vão atingir as necessidades e desejos de seus clientes, sendo assim satisfeitos e logo fidelizados, onde voltarão a comprar.

Para que esta fidelização aconteça, ações de trade marketing deverão ser melhoradas e implantadas, buscando um controle maior de estoque de seus principais clientes bem como um pós-venda atuante com a implantação de um CRM – Customer Relationship Management, a fim de manter as informações de seus clientes reais e buscando atendê-lo de forma precisa.

Além deste canal de comunicação, ele servirá como uma relação estreita com a área comercial, onde a mesma saberá o momento de recompra do cliente, peças a serem consideradas para promoções bem como poderá estipular planos de ação em determinado seguimento a fim de aumentar as vendas de peças automotivas. Além destes benefícios, o custo com entregas tende a diminuir pois a empresa será atendida periodicamente suprindo um estoque mínimo, não deixando faltar peças para seus clientes e podendo organizar a logística de entrega das mesmas.

Todo processo deve ser planejado e toda mudança deve ser trabalhada para não ser imposta e sim proposta aos funcionários, mostrando a sua importância e ainda da importância da colaboração de todos em aceitá-las, dando seu melhor para que ela ocorra corretamente, corrigindo erros, encarando dificuldades e melhorando os resultados.

Isso se dá pela importância do sistema ser alimentado com informações precisas e constantes para não gerar uma base de dados desatualizada, prejudicando a atuação do CRM e do comercial. Assim, para lidar com um sistema de CRM e controle de estoque externo, a empresa deverá capacitar seus funcionários e ainda conscientizar os demais da importância da informação.

A empresa deverá analisar a relação custo x benefício uma vez que a implantação de um sistema de CRM requer investimento financeiro

considerável para uma empresa de pequeno porte, ainda que deverá considerar o tempo necessário tanto para o sistema interno quanto para a instalação do controle de estoque interligado ao da empresa, dispondo de tempo e pessoas capacitadas para tal implantação e treinamento das pessoas envolvidas.



## 6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Analisando os dados coletados e observados no dia a dia da empresa, viu-se pontos fortes a serem considerados e pontos fracos a serem otimizados. A empresa pode considerar as sugestões a fim de buscar a melhoria constante e buscando cada vez mais satisfazer seus clientes, fidelizando-os. Ações de Trade Marketing poderão ser usadas, onde a empresa estará atuando diretamente em seus clientes, buscando assim aumentar a venda deles e conseqüentemente as suas.

Dentre as sugestões de melhorias podemos citar:

- Controle de estoque entre fornecedor (Cimparts) e cliente on-line, ou seja, a Cimparts terá de se antecipar ao pedido do cliente quando este atingir o estoque mínimo, um novo pedido é gerado para a Cimparts. Com isso acontece a redução do custo referente a entrega, o cliente não se preocupa com pedidos e possuirá um estoque mínimo para atender seus clientes finais;
- Atendimento on-line para efetividade do pedido ou prestação de suporte pré e pós venda, com ofertas de peças, promoções entre outros informativos.

Outra sugestão é a possibilidade da empresa prestar consultoria aos clientes, voltada a gestão de estoque do cliente, respeitando suas informações internas e gerenciais e buscando apenas informações quanto a estoques e sua rotatividade.

Ainda, buscar estreitar o relacionamento da Cimparts x cliente ofertando materiais como informativos, e-mails, revistas, visitas periódicas realizadas por um profissional que será treinado para a função, percebendo o cliente e suas necessidades e analisando o mercado tanto atuante quanto de seus concorrentes, assim, o cliente terá uma confiança e relação melhor com a empresa. Todos os dados coletados por este profissional ficam armazenados no sistema de informação a fim de serem analisados, vistos como informação e planos desenvolvidos para fidelizá-los e ao mesmo tempo suprir suas necessidades.

Realizar promoções quinzenais, divulgando em tempo hábil dos clientes realizarem seus pedidos e outras promoções de acordo com o perfil do cliente, sendo relacionados a preço e a prazo. Sugere-se promoções especiais em mês

de aniversário dos clientes, com promoção personalizada, treinamentos com sorteio de brindes para os funcionários, entre outros.

Filtrar relatórios com um Ranking dos melhores clientes de um determinado período, presenteando o primeiro colocado, considerando índice de compra para que as maiores não sejam sempre as líderes.

Implantar um sistema de informações voltadas para a realização do CRM – Customer Relationship Management onde a atendente do setor efetuará contato com os clientes considerando as informações já coletadas pelo profissional que os visitará, considerando as informações mercadológicas e os históricos de contatos e compras, buscando medir sempre a satisfação do cliente e logo realizar o processo de fidelização, com o auxílio do pós-vendas.

Todo este processo de fidelização é considerado a um médio prazo, exigindo um trabalho persistente dos envolvidos que deverão manter o sistema devidamente atualizado, com dados e informações precisas para que o contato quando realizado seja positivo, podendo ou não resultar num pedido de venda.

Um CRM ativo, atuante faz com que o relacionamento cliente x empresa seja cada vez mais estreitado e faz com que a empresa conheça cada vez mais seus clientes, o seu perfil e suas necessidades. Assim, poderá ofertar produtos que supram e atendam seus desejos, a um preço e prazo competitivo.

## 7 CONCLUSÃO

O presente trabalho apresentou a atuação da empresa Cimparts – Distribuidora de Auto Peças no mercado regional no norte do Paraná. Foram apresentados os pontos fortes de atuação baseados em análise do dia a dia bem como em informações coletadas com o proprietário da empresa.

Este trabalho teve por objetivo propor ações de trade marketing focadas na gestão de estoques e na distribuição que possam contribuir para a fidelização dos clientes na distribuidora de peças automotivas, Cimparts.

Dessa forma, fica evidente que a utilização efetiva de ferramentas de trade marketing poderá fidelizar os clientes da empresa Cimparts, a fim de garantir um melhor serviço no setor da garantia e realizar um melhor controle para evitar a diferença entre o estoque físico e os dados contidos no sistema – software, de estoque. O presente estudo será apresentado ao gerente da empresa para avaliação e implementação dessas ferramentas, com o objetivo de corrigir os erros identificados no decorrer da pesquisa.

Assim, conclui-se que se faz importante as empresas repensarem seus processos, que o façam, buscando cada vez mais se desenvolver no mercado, conhecendo seus concorrentes e especialmente, conhecendo seus clientes, buscando sua satisfação plena e assim conseguindo fidelizá-los.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, Antônio Carlos; NOVAES, Antônio Galva° N. **Logística Aplicada**: Suprimento e distribuição física. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

AMUI, Adriano Maluf. **Trade Marketing, pontos de vista comentados**. São Paulo, LCTE, 2010.

ANDERSON, Kristin; KERR, Carol. **Customer Relationship Management**. One ed. McGraw-Hill, 2001, 168 p.

ARAÚJO, Carolina Almeida de; DURAND, Sentia Venâncio da Silva; CRESCITELLI, Edson; MARQUES, Eduardo Mattos; LIMA, Flávia Paixão; TIEZZI, Guilherme Plessmann; LIMA JÚNIOR, José Carlos de; GUISSONI, Leandro Angotti; PRADO, LucasSciencia do; CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava; FLORÊNCIO, NilmaRegina de ARAÚJO; NEGRÃO, Wilson Luis. **Trade Marketing, estratégias de distribuição e execução de vendas** . São Paulo, Atlas, 2010.

ARNOLD, J.R.T. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

ÁVILA, W.M. **Logística e aduana**. 2005. 42f. Monografia (Bacharel em Administração – Habilitação em Comércio Exterior) – Instituto de Ensino Superior de Garça, Garça, 2005.

BALLOU, R.H. **Logística empresarial**: transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento de cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4 edição. Porto Alegre: Atlas, 2003.

BOWERSOX, D; CLOSS, D E COOPER, M. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Tradução Claudia Mello Belhassof. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BROWN, Stanley A.. **CRM– Customer Relationship Management– Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo e-Business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. São Paulo: Atlas, 1999.

CONSÓLI, Matheus Alberto; GUISSONI, Leandro Angotti; NEVES, Marcos fava; LIMA, Flávia Paixão. **Canais de Marketing e Gestão da Cadeia de Suprimentos** – Onde as Atividades de Trade se Encontram. In: ARAÚJO,

Carolina Almeida de; DURAND, Cynthia Venâncio da Silva; CRESCITELLI, Edson; MARQUES, Eduardo Mattos; LIMA, Flávia Paixão; TIEZZI, Guilherme Plessmann; LIMA JÚNIOR, José Carlos de; GUISSONI, Leandro Angotti; PRADO, Lucas Sciencia do; CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava; FLORÊNCIO, Nilma Regina de ARAÚJO; NEGRÃO, Wilson Luis. **Trade Marketing, estratégias de distribuição e execução de vendas**. São Paulo, Atlas, 2010.

CORREA, H. I.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRPII/ERP**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

D'ANDREA. **Trade Marketing**, Estratégias de distribuição e execução de vendas. Editora Atlas, São Paulo, 2010.

DAVIES, G. I. **Trade Marketing Strategy**. London: Paul Chapman, 1990.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.14-27, 85-86.

DORNIER, Philippe-Pierre et al. **Logística e operações globais: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

FERREIRA, K.A.; ALVES, M.R.P. **A Logística e troca eletrônica de informação em empresas automobilísticas e alimentícias**. Prod. Dez, 2006, vol. 15, no 3, p.434-447.

FERNANDES, A.F; PIRES, R.S.I. Impactos da falta de acurácia de estoques e proposições para melhorias: estudo de caso em uma empresa fabricante de autopeças. **XII SIMPEP: Simpósio de engenharia de Produção**, Bauru, 2005.

GASNIER, D. G. **A Dinâmica dos estoques: Guia Prático para Planejamento, Gestão de Materiais e Logística**. São Paulo: Ed. IMAM 1ªed. 2002.

GASET, Pivotal Juan Carlos. **O CRM não é um software; é uma nova filosofia**. HSM Management, São Paulo, n. 27, p.116-121, set./out. 2001.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GOMES, Ribeiro – **Gestão de Cadeia de Suprimentos integrada à tecnologia da Informação**. São Paulo: Thomson, 2004.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.

GORZ, João Arnoldo,  
[http://www.solusoft.com.br/documentos/INFO\\_SISGESEMP.html](http://www.solusoft.com.br/documentos/INFO_SISGESEMP.html), 2007,  
 acessado em 15/01/14.

GREENBERG, Paul. **CRM – Na velocidade da luz**. 1ª edição. São Paulo: Editora Campus, 2001.

GURGEL, Floriano Amaral. **Administração de produtos**. São Paulo, Atlas, 1995.

KAPOOR, K.; KANSAL – **Basics of Distribution management**: a logistical approach. New Delhi: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing, Análise, Planejamento e Implementação e Controle** tradução Ailton Bonfim Brandão – 5ª Ed, São Paulo, Atlas, 1998b.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARTINS, G. DE A. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MONCZKA, R. M., TRENT, R. J. and PETERSEN, K. J., "**Getting on track to better Global Sourcing**", Supply Chain Management Review, Vol. 12, No. 2, 2008, pp. 46-53.

MOTTA, Rodrigo; SANTOS, Neusa; SERRALVO, Francisco. **Trade Marketing, teorias e práticas para gerenciar os canais de distribuição**. São Paulo, Elsevier, 2008

NICKELS, Willian G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing – relacionamento, qualidade, valor**. 1ª edição. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.. 1997.

ONE TO ONE. **CRM**. [on line]. Disponível em [www.1to1.com.br](http://www.1to1.com.br). Acesso em 10/03/14.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM Séries Marketing1 a 1**: Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management. São Paulo: Pepper and Roger Group Brasil, 2000.

PESSOA, Fernando. "**A Essência do comércio**" publicado na Revista de Comércio e Contabilidade – Lisboa: 1926.

PINTO, Alex Ferreira. "**Conceito de CRM**". 1 ed. Cidade: Casa do Administrador.

PINTO, C. V. **Organização e gestão da manutenção**. 2ª ed. Lisboa: Edições Monitor, 2002.

POZO, H.; **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística, 3 ed., São Paulo: Atlas, 2004

RANDALL, G. **Trade Marketing Strategies:** the partnership between manufacturers, brands and retailers. London, 1997.

ROSSI, Armando T. **Marketing sem complicações!** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

RODRIGUES, A.P. **Logística empresarial.** Atividade: gestão de estoque em empresas de médio porte no interior de São Paulo. 2004. 37f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial e Finanças) – Instituto de Ensino Superior de Garça, Garça, 2004.

SEMENICK, BAMOSSY. **Princípios de marketing: uma perspectiva global.** São Paulo: Makron Books, 1995.

SHAIN. E. **Uma análise qualitativa e quantitativa do impacto da identificação tecnológica da performance da cadeia de suprimentos.** 2004. 224 f.. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial) - École Centrale des Arts et Manufactures, École Centrale Paris, Paris, 2004.

SLACK, Nigel. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

VAVRA, Terry G. VAVRA. **Marketing de relacionamento.** 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.

VENDRAME, F. C. **Administração de recursos materiais e patrimoniais,** 2008, 66 p. Apostila da Disciplina de Administração, Faculdades Salesianas de Lins.

## APÊNDICE

## **APÊNDICE – ELLIETE APARECIDA DE OLIVEIRA**

### **A REPRESENTATIVIDADE DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS EDA ACURÁCIA DE ESTOQUES PARA A REDUÇÃO DE CUSTOS**

ELLIETE APARECIDA DE OLIVEIRA – [ellieteoliveira@cimparts.com.br](mailto:ellieteoliveira@cimparts.com.br)

#### **RESUMO**

O presente trabalho tem por objetivo apresentar a importância e a representatividade do departamento de compras para a redução de custos em parceria com a acurácia eficiente dos estoques. Apresenta-se o caso de uma empresa de pequeno porte, situada na cidade de Cornélio Procópio PR, Cimparts, Distribuidora de Auto Peças a qual realiza compras de indústrias de todo o Brasil e parte vem de Londrina Pr. O que foi observado foi uma função de gerenciar pedidos, caso a caso, sem gerenciamento específico para a cadeia de suprimentos, com aumento de atividades no setor devido ao aumento das vendas. Existem possibilidades de se reduzir custos nas aquisições, nos transportes, e em especial nos estoques que se bem administrados, se reduz o desnecessário, buscando otimizar processos. Um grande fator para o desenvolvimento foi o foco no desenvolvimento de relacionamentos na cadeia de fornecimento, com prazos estendidos e a preservação da rede de fornecedores, baseados na negociação e em acordos e não na compra individual.

Palavras-chave: redes de relações entre empresas, relações fornecedor/cliente, gestão estratégica das compras.

## 1INTRODUÇÃO

O apresentar a importância e a representatividade do departamento de compras para a redução de custos em parceria com a acurácia eficiente dos estoques é o objetivo principal deste estudo, diminuindo tudo que for desnecessário.

Tal atuação tende a contribuir para a estratégia competitiva da empresa, identificando objetivos e fatores envolvidos na decisão de quando comprar, como meio de viabilizar o processo de compras e reduzindo capital parado em estoque sem necessidade.

Vê-se que o departamento de compras passou a ocupar uma posição estratégica na empresa principalmente quando se fala sobre ganhos de competitividade envolvendo custos. Suas funções se desenvolveram de um caráter mais reativo e de atendimento a demandas de outros setores internos a empresa, para um participante ativo até mesmo na formulação de estratégias, no que diz respeito a redução de custos como meio de ampliar a sua competitividade no mercado.

Por esse motivo, a reestruturação do setor de compras será exposto bem como a importância da acurácia do estoque para seu desenvolvimento, tendo como foco a redução de custos, tornando-a empresa mais competitiva e atuante no mercado.

Como base, este trabalho atuará junto a empresa Cimparts – Distribuidora de Auto Peças situada na cidade de Cornélio Procópio – PR, distribuindo peças para toda a região.

O método usado foi o de pesquisa bibliográfica e análise da atuação da empresa no seu dia a dia, podendo apontar seu desenvolvimento tanto no compras como nos estoques.

Assim, o problema em estudo é como tornar a empresa Cimparts mais lucrativa com a gestão de compras?

O objetivo principal apresentar a importância e a representatividade do departamento de compras para a redução de custos em parceria com a acurácia eficiente dos estoques.

Para tanto, o trabalho foi dividido em capítulos seguindo da apresentação da logística, com suas características e importância onde os estoques são conceituados

e apresentados bem como a acurácia, mostrando a sua representatividade para o setor e o que a sua falta traz de negativo para a empresa. Logo é apresentado o setor de compras, suas principais características e as principais reduções de custos em uma empresa. Segue-se apresentado no capítulo 3 a metodologia, com informações da empresa analisada onde no capítulo 4 tem a apresentação de resultados e no 5 a sua análise. Partindo das diversas informações, terá o capítulo 6 apresentando recomendações a empresa e logo as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 LOGÍSTICA

Devido a grande concorrência existente no mercado nacional e internacional, a atividade de logística passou a possuir novas exigências, tentando efetuar um maior controle e maior identificação das oportunidades de redução de custos, redução nos prazos de entrega e aumento da qualidade, cumprindo assim seus prazos, disponibilizando constantemente os produtos, tendo uma programação eficiente de entregas, facilidade na flexibilização da fabricação, análises de longo prazo com incrementos em inovação tecnológica, novas metodologias de custeio, novas ferramentas para redefinição de processos e adequação, entre outros.

Até a década de 40, Corrêa et al (2001) dizem que existiam poucos estudos e publicações sobre o tema e, foi a partir dos anos 50 e 60, que as empresas começaram a se preocupar com a satisfação do cliente, surgindo então o conceito de logística empresarial, motivado por uma nova atitude do consumidor. Assim, os anos 70 passaram pelo período de consolidação dos conceitos como o MRP (Material Requirements Planning), Kanban e Just-in-time.

Já logo após os anos 80, a logística passou a ter um desenvolvimento revolucionário, empurrado pelas demandas ocasionadas pela globalização, pela alteração da economia mundial e pelo grande uso de computadores na administração. Neste período de economia globalizada, as empresas passam a competir em nível mundial, mesmo dentro de seu território local, sendo obrigadas a passar de moldes multinacionais de operações para moldes mundiais de operação.

Dentro da logística empresarial, vê-se grande preocupação com o controle de estoques, onde saber quanto foi vendido e quanto se tem para atender a demanda é fundamental para que não cause transtornos para clientes e aborrecimentos para a própria empresa.

Podem existir vários tipos de estoques, mantidos em um ou vários almoxarifados, como afirmam Corrêa, Gianesi e Caon (2001):

- a) estoques de matéria-prima, são os materiais diretamente utilizados na produção. Existe somente em empresas industriais.

- b) estoque de materiais em processamento ou estoque em trânsito: (inclui materiais entre uma operação e a seguinte) são os materiais que estão ao longo do processo produtivo isto é que já sofreram alguma operação de produção ou transformação. Existe somente em empresas industriais.
- c) estoque de materiais semi-acabados: (materiais estocados após algumas operações e que poderão ser transformados em um ou mais produtos).
- d) estoque de item comprado ou de componente, são itens que são incorporados no produto em alguma operação do processo sem sofrerem nenhuma operação além da sua incorporação ao produto. Existe somente em empresas industriais.
- e) estoque de materiais em uso, são os itens e insumos não diretamente reconhecidos no produto final, mas são utilizados durante o processo produtivo ou mesmo pela administração do negócio.
- f) estoque de produto acabado: (produtos prontos) É o estoque composto pelo produto que teve seu processo de fabricação finalizado. Em empresas comerciais é chamado de estoque de mercadorias.

Necessariamente, vê-se que uma empresa deve levar em consideração apenas dois tipos de controle de estoque: um físico, onde estão estocadas as mercadorias, e outro de valor monetário, onde se conhece o custo de cada item e do próprio montante investido pela empresa nos estoques.

É comum uma empresa manter em seu estoque peças paralelas, até por questão de custo, não originais, não sendo de fabricação própria da empresa, e sim de seus concorrentes. Mas todas elas devem figurar do controle dos estoques e contabilizadas normalmente, não sendo aconselhável a guarda no almoxarifado de materiais que não constem nos registros, pois dificulta os controles e também a tomada rápida de decisões.

A correta definição de estoques considera dois fatores importantes afirmam Bowersox e Closs (1999): quanto menor o estoque menor a necessidade de capital imobilizado e nunca deve faltar produto para venda. Ou seja, se a empresa buscar o menor estoque, corre o risco de perder uma venda por falta de produto. Além disso,

produtos diferentes possuem giros diferentes e sazonalidades ocorrem em vários negócios.

Assim, para se equilibrar esta situação, um dos caminhos é a utilização intensa de informação. A partir de históricos de vendas (giro das mercadorias), por produto, por época do ano, etc. é possível ter uma aproximação dos estoques mínimos necessários para atender as demandas.

Outro fator significativo é o prazo de entrega dos fornecedores, ou seja, quanto menores eles forem, menores também podem ser os estoques. Apesar de todo o esforço, ainda não existe solução para grandes oscilações de demanda, como as causadas por onda de calor ou frio inesperado, por exemplo.

Do ponto de vista administrativo, pode-se destacar com grande importância para a administração:

Estoque de segurança ou mínimo são as quantidades guardadas para garantir o andamento do processo produtivo caso ocorram aumento na demanda do item por parte do processo ou atraso no abastecimento futuro;

Controle operacional vê-se que controlar um estoque de alto giro é tão importante quanto ter produtos a serem vendidos. Não importa quanto tenha em estoque, mas sim o giro do seu estoque. O giro do estoque demonstra a rotatividade do mesmo, ou seja, quanto tempo cada item do estoque permanece na empresa antes de ser vendido.

A contabilidade de custos tem como uma de suas principais funções, avaliar quantitativa e qualificadamente os valores em estoque, demonstrando-os periodicamente nas demonstrações financeiras.

Em empresas comerciais, os materiais no estoque de produtos acabados chamam-se mercadorias sendo que em empresas industriais, chamam-se produtos.

Uma boa administração de estoques se faz fundamental em uma empresa para as finanças, desde que o capital em sua grande maioria esteja centrada nos materiais de produção, representando 50% de todo o seu capital. Desta forma, reduzindo o montante em estoque, libera-se capital para dar seqüência no desenvolvimento do negócio.

Para se calcular a previsão de vendas de mercadorias/produtos que a empresa terá, seguem as alternativas:

- Baseado nas informações internas, deve-se analisar o comportamento das vendas realizadas no último período, por exemplo, um ano, e projetá-la para um novo período. Devem-se considerar alguns aspectos que poderão influenciar essa projeção, como concorrentes, novos produtos, novos hábitos dos consumidores e eventos especiais, tais como festas, olimpíadas, eleições, etc.

- Através de pesquisas de mercado, deve-se realizar um estudo da demanda de mercadorias/produtos, que poderia ser atendida pela empresa. Além das variáveis externas, tais como população, atividade econômica, situação política, nível de renda e emprego, concorrência, novos produtos, etc., que devem ser consideradas.

## 2.1 ESTOQUES

Bowersox e Closs (1999) dizem que as decisões voltadas ao setor de logística são consideradas de alto impacto para a organização, tendo assim riscos os quais podem comprometer o nível de estoque e até mesmo a sua reposição dos produtos para o mercado consumidor.

Se a empresa não tiver um estoque adequado, perdas e quedas nas vendas poderão acontecer, gerando uma insatisfação ao cliente ou consumidor final, desta forma, um bom planejamento de estoque é fundamental para a produção da empresa. Já a falta de material pode fazer com que a produção pare, tendo que realizar alterações na programação, faltando produtos acabados para suprir o mercado.

O grande número de produtos em estoque também tende a gerar problemas, tendo um aumento nos custos, uma redução na lucratividade decorrente da imobilização do capital de giro, uma armazenagem longa e ainda produtos deteriorados.

Compreender a importância que a natureza e a extensão dos riscos se modificando dependendo do canal de distribuição da empresa, é fundamental afirmam BOWERSOX e CLOSS (1999).

A manutenção do estoque gera riscos nos investimentos os quais não devem ser usados para adquirir mercadorias ou outros ativos que são destinados a melhorias de desempenho empresarial. Há risco também de roubos e da obsolescência de produtos. Quanto aos produtos considerados sazonais, se faz

necessário que as empresas formem estoques com antecedência as vendas, aumentando assim os riscos.

### 2.1.1 A Acuracidade de Estoque

A acuracidade é uma palavra inglesa – accuracy que significa a precisão e ao aplicar o conceito de acuracidade no estoque, mais precisas serão as informações contidas nele, tendo assim decisões mais seguras por parte dos gestores bem como por parte do departamento de compras e vendas.

Alguns autores considerados pioneiros no assunto analisaram qual o impacto da acuracidade de estoque no nível do estoque produzido. Assim, Shain et al (2007) mostram que há falta de qualidade na acuracidade do estoque por meio de simulações em sistema de produção News Vendor.

Para Corrêa, Giansesi e Caon (2001, p.417) dentro de uma empresa se faz necessário a existência de “alta aderência entre os valores físicos de posição de estoques e os correspondentes registros destes valores no sistema”. Para tal aderência, denomina-se acurácia dos dados, tentando assim se aproximar os resultados da contagem de estoque do sistema com o físico.

Algumas empresas fazem o descaso com as informações de seus controles, deixando de passar confiança aos usuários com o próprio sistema, deixando operar com dados incorretos e levando até a um processo de abandono. Todo registro de entrada e saída de mercadorias deve ser realizado em tempo real, ao se atrasar os lançamentos acabam interferindo e diminuindo o grau de acurácia dos estoques.

Correa, Giansesi e Caon (2001) afirmam que a acurácia é muito importante no processo de tomada de decisões de compras, da quantidade a ser adquirida, se é necessário ou não os registros corretos, para que não seja comprada quantidade maior ou inferior a demanda bem como causando um excesso de estoque de produtos.

O valor da acurácia é verificado através da fórmula: acurácia dos registros x 100, onde 100% de acurácia é realmente ideal, porém considerado difícil de ser alcançado, devendo a empresa definir uma tolerância entre as diferenças dos dados físicos e os registros encontrados no sistema.

A definição então do intervalo citado acaba variando entre os itens diferentes podendo eles ser classificados pela frequência de uso, pelo valor monetário, pelo

tempo de ressuprimento ou mesmo pela curva ABC, participação do produto no custo anual dos estoques. O mínimo aceito de erro ou tolerância entre a diferença e erros é de 5%, admitindo pequenas diferenças e erros que não comprometam a credibilidade dos dados.

Para Corrêa, Giansesi e Caon (2001) os 95% de índice é visto como o mínimo considerável e necessário para o desempenho satisfatório do sistema de informação. Deve ele ser analisado como uma condição fundamental no desempenho do sistema, sendo conseguido através de estabelecimento e da implantação de métodos detalhados de obtenção, do controle e do registro de todos os dados e informações necessárias para o sistema.

Fernandes e Pires (2005) complementam, dizendo que é fundamental que os usuários do sistema sejam capacitados para realizar a manutenção dos dados atualizados.

Desta forma, devido ao aumento dos recursos tecnológicos existentes para se ter um controle de estoques, diz-se que a acurácia dos estoques não é considerado um grande problema. É fundamental que as organizações que não tem condições de investir na área, busquem ao menos a acuracidade, buscando enfrentar os problemas da falta de controle de estoque o que realmente compromete o andamento da empresa.

Fernandes e Pires (2005) dizem que o objetivo principal para o uso desta ferramenta é de se obter índices reais e adequados para o gestor de estoque e para um bom desenvolvimento das atividades pertinentes ao setor.

Pode-se afirmar que a acurácia de estoques é realmente importante para que a empresa tenha uma noção e um posicionamento dos estoques existentes, podendo assim tomar decisões quanto ao gerenciamento do departamento e da realização de inventários.

Ernest et al (1992, apud FERNANDES E PIRES, 2005, p.2) afirma que aumentar os níveis de estoque a fim de minimizar os problemas acabam gerando aumento do capital investido, em contra partida, as consequências da acurácia de estoques acabam levando a índices mais baixos de serviços e tempos de produção.

Giansesi e Caon (2001) afirmam que ter um bom nível de acurácia dos estoques faz com que haja um gerenciamento adequado do inventário, significando um planejamento de quando o estoque deve ser suprido e ainda, a determinação de quando deverá ser contado. Desta forma, pode-se dizer que a acurácia dos

estoques é vista como variável dependente sendo uma necessidade básica para todo o planejamento de médio e curto prazo das organizações.

### 2.1.2 Efeitos da Falta de Acuracidade

Waller et al (2006) afirmam que a incuracidade é conceituada como os erros de registro de estoque, que apresentam as diferenças entre o saldo registrado entre a quantidade física inventariada e o controle de estoque encontrado no sistema. As empresas que não possuem controle de estoque possuem um grande e grave problema.

ARNOLD (1999) diz que as imprecisões dos registros de estoque acabam gerando inúmeros efeitos considerados indesejáveis para as empresas, podendo se destacar:

- baixa produtividade e nível de serviço;
- expedição em excesso;
- excesso em estoque;
- ausência de material atualizado;
- quedas nas vendas.

Ainda Arnold (1999) diz que os efeitos encontrados e citados são fundamentais para se ter um bom desempenho das empresas, onde além de reduzir a receita, acarretará no aumento dos custos. Assim, um dos custos que é impactado é relacionado ao desempenho operacional, sofrendo a influência da dificuldade de planejar os materiais e ainda de organizar a produção sem ter a certeza de um número correto de controle de estoques. Isto faz com que haja uma certa falta de planejamento para a produção e para o setor de vendas.

Brown et al (2001) afirma que ao simular uma operação do planejamento de materiais, considerando a operação sem controle de estoques, demonstram certas inconsistências nas decisões tomadas no planejamento de materiais e ainda da produção causando impacto para a performance de entrega dos produtos, aumentando assim os custos dos estoques.

Já Castro (2005) afirma que em um survey em 44 empresas do segmento automotivo brasileiro e duas montadoras viu-se a acuracidade de estoque com 95% para a maioria das empresas entrevistadas. Na acuracidade do estoque de MP apresentam alguns principais efeitos como: produção parada, atraso de entrega, trocas de maquinas e funcionários fora de planejamento, falta de eficiência operacional do processo.

Fernandes e Pires (2005) afirmam que existem alguns principais efeitos da inacuracidade de estoque, a saber:

- certa dificuldade ao programar materiais;
- conflitos internos entre a produção e o marketing;
- reclamação de clientes.

Shain (2004) então afirma que uma redução na acuracidade de estoque para as organizações pode trazer alguns efeitos a serem considerados e analisados, sendo a ineficiência na operação; movimentações de mercadorias de forma desnecessária, alguns custos extras com transporte; atraso nas entregas comprometendo a entrega dos produtos.

Assim, a simulação entre um fornecedor e um varejista, busca identificar que o impacto da baixa acuracidade do estoque é a queda no nível de serviço. Waller et al (2006) complementa dizendo que a acuracidade do estoque no nível de serviços do varejista depende do volume de vendas dele, sendo quanto maior o volume de materiais movimentados na empresa, maior o impacto na inacuracidade do estoque.

Raman (2001) diz que a inacuracidade do estoque atinge de forma direta a eficácia do sistema de reposição contínua e conseqüentemente a adoção da gestão colaborativa.

Waller et al (2006), ao realizar duas simulações onde uma o distribuidor controla o estoque do varejo e outra com a cadeia colaborativa. Concluiu-se que os erros nos registros de estoque acabam impedindo a implantação das práticas colaborativas e a falta de precisão nos registros e controles de estoque acabam dificultando a sua integração, ou seja, da cadeia de suprimentos.

Shain e Dallery (2007) afirmam que a sincronização perfeita entre os dados e o fluxo fixo auxilia no planejamento e no acompanhamento das atividades. Assim, a baixa qualidade de dados e das informações advindas dos estoques acaba interferindo de forma direta na performance das operações em vários segmentos.

Waller et al (2006) dizem que a falta de qualidade na informação e tratamento dos dados nos estoques geram o aumento de custos e a perda de vendas como fatores de grande e maior relevância. Já Basinger (2006) afirma que a acuracidade baixa de dados traz uma redução no nível de serviço, aumentando os custos relacionados às operações logísticas. Shain et al (2007) complementam dizendo que quanto às perdas de vendas, os efeitos econômicos dos erros de inventário em um setor de varejo e em armazém, a perda de venda são maiores no varejo.

A falta de acuracidade pode também trazer outros efeitos como a interferência no tamanho do lote, falta de produto para atender a demanda, afirmam Uçkun et al (2008). Assim, a produção pode ser interrompida antes do tempo previsto.

Desta forma, este capítulo verificou os efeitos causados pelas faltas de eficiência e eficácia no controle de estoques, dos inúmeros citados, destaca-se então o aumento nos custos, o impacto no nível de serviço e a perda da eficiência operacional. Sendo assim, para se pesquisar a possibilidade para melhoria da acuracidade de estoque, é muito importante citar as causas fundamentais da sua inacuracidade.

#### 2.1.2.1 Causas da Falta de Acuracidade

Toda empresa deve identificar os efeitos e quais os reais impactos causados pelo registro impreciso de estoque devendo identificar as possíveis causas das divergências. Assim, se devem citar as principais causas da inacuracidade do estoque.

Raman et al (2001) existem fatores considerados principais que geram divergências de estoque sendo os erros de contagem de produtos e nos ajustes de inventários; identificação errada de material e sua localização de forma incorreta. Esta causa a impossibilidade do material ser encontrado no momento desejado, causando perdas de vendas ou mesmo problemas de programação da produção no geral e até mesmo excesso de mercadoria em estoque, aumentando custos.

Arnold (1999) diz que a falta de registro de estoque de forma precisa resulta num sistema ineficiente, tendo uma qualidade baixa de mão-de-obra, e o mesmo citam alguns fatores que também levam ao erro no registro de estoque:

- a) Segurança no armazém precária;

- b) Irregularidade na realização dos inventários;
- c) Falta de capacitação de funcionários;
- d) Retirada de material sem autorização;
- e) Sistema de registros de estoque com inconsistência onde os funcionários lançam erroneamente.

Raman et al (2001) afirma que se vê como uma causa de inacuracidade de estoque o erro de escaneamento do produto dentro de uma caixa, ou mesmo a localização incorreta do material. Eles ainda citam alguns fatores que acabam favorecendo a inacuracidade do estoque quando relacionado a varejo:

- a) Localização de matéria;
- b) Erros no escaneamento dos produtos no caixa;
- c) Processo de reabastecimento;
- d) Variedade de itens;
- e) *Turnover* de funcionários onde quando se tem maior é o *turnover* de funcionários ligados à operação, menor é a acuracidade de estoque.

Brown et al (2001) comentam que a inacuracidade dos registros de estoque está ligada ao seu custo, localização do item e sua frequência de contagem.

Raman et al (2001) alegam que o preço dos produtos sofrem alteração de forma direta na acuracidade de estoque dentro de uma organização, onde os produtos mais caros tem uma acuracidade de estoque melhor que os outros relacionados aos itens mais baratos.

Já Brown et al (2001) afirmam que ao analisar o ambiente industrial, possui como principais causas da inacuracidade a falta de capacitação e treinamento, falta de uma melhor remuneração das pessoas envolvidas no estoque, o não uso do inventario cíclico e ainda a falta de implantar um sistema tecnológico contendo código de barras. Fernandes e Pires (2005) demonstram as principais causas das divergências estando relacionadas aos erros ao receber o material, na identificação incorreta, no baixo nível de controle dentro do armazém, no procedimento de estoque estando incorreto, falhar ao processar e faturar.

DeHoratius e Raman (2004) citam as imprecisões dos registros de inventário com diversos fatores como:

- a) Volume de vendas sendo melhor quanto maior;

- b) Registro incorreto de saída de produtos;
- c) Valor menor do produto, menor acuracidade e vice-versa;
- d) Fonte de fornecimento com produtos sendo recebidos de centros de distribuição próprios tendo uma chance maior de ser entregue;
- e) Variedade de produtos;
- f) Intervalo de tempo para realização do inventário físico.

Complementando, DeHoratius e Raman (2004) complementam e concluem dizendo que para melhorar esta problemática, os gestores necessitam identificar a causa principal dos erros dos registros de estoque a fim de determinar o impacto disto nas atividades das empresas, realizando um plano para melhorar o índice de acuracidade dos estoques.

Shain (2004) diz que o roubo causa perdas que devem ser fortemente consideradas causando diferenças no inventário, e outro ponto que também se deve considerar são os danos ocorridos nos materiais, onde produtos que são estocados por muito tempo podem ficar danificados pelo tipo de alocação, manuseio, deteriorização, prazo de validade afirma Shain (2004).

DeHoratius e Raman (2004) assim apresentam através de simulação algumas causas da inacurácia e suas consequências para o sistema de desenvolvimento de estoque das empresas:

- perda de estoque;
- erro transação durante o processo de recebimento ou saída;
- estoque inacessível devido ao mau posicionamento ou erro de alocação;
- identificação de forma incorreta quando o produto não possui sua identificação.

Assim, Waller et al (2006) cita algumas causas das divergências nos erros ao receber materiais como incorreta atualização do sistema; incorreta expedição de mercadorias; roubos no processo de saída; movimentação frequente de materiais.

Shain e Dallery (2007) afirmam que além das duas causas acima citadas, o varejo enfrenta certa dificuldade com a incerteza de saldos devido a obsolescência de produtos onde grande parte dos erros no varejo é movida pelo erro na leitura do produto na caixa, considerando apenas um produto onde dentro da caixa existem vários.

Desta forma, Shain et al (2007) veem que a falta de qualidade na acuracidade do estoque através de simulações em sistema de produção NewsVendor, usando assim uma cadeia de suprimento com três partes sendo o varejista, o atacadista e o fabricante, tendo como foco o resultado no armazém do atacadista.

### 2.1.3 Elaboração do Controle de Estoque

O gestor financeiro, responsável pelo controle de estoque, deverá manter controle por tipo de mercadorias/produtos existentes na empresa, da seguinte forma:

- Registrar no Controle de Estoque as quantidades, custo unitário e custo total das mercadorias/produtos adquiridos.
- Registrar no Controle de Estoque as quantidades, custo unitário e custo total das mercadorias/produtos vendidos.
- Calcular no Controle de Estoque o saldo em quantidades, custo unitário e custo total das mercadorias/produtos que ficaram em estoque.
- Periodicamente, confirmar se o saldo apurado no Controle de Estoque “bate” com o estoque existente na empresa.

### 2.1.4 Manutenção de Estoques

Os estoques representam um dos ativos mais expressivos para a maioria das empresas comerciais e industriais. Assim, deve-se manter em bom estado, protegidos pela ação do tempo, bem como ameaças naturais, como furtos ou incêndios. Devem ser conservados em boa ordem, para que sejam facilmente localizados e mobilizados no momento de sua venda ou utilização.

O grande desafio encarado pelo gestor de estoques é saber quando e quanto ressuprir de cada material e quanto deve manter em estoque de segurança. Com o crescente número de itens com diferentes padrões de demanda e características específicas, a complexidade na administração de materiais aumenta devido á necessidade de controle diferenciado.

A utilização de estoques, seja de segurança ou de cobertura para atender a demanda média durante o lead time é extremamente importante porque possibilita

um melhor nível de atendimento ao cliente e melhora a competitividade da empresa em relação aos concorrentes.

Segundo Lenard e Roy (1995), o controle de estoque é estudado desde 1913 com Harris ao introduzir a fórmula do lote econômico de compra. Para uma organização, a otimização do luxo de matérias é de vital importância, pois os estoques representam grande parte dos seus custos logísticos. Além disso, a produção tem um ritmo que não deve ser interrompido e o custo de manutenção dos estoques representa capital parado que poderia estar sendo utilizado para outros fins. Krever et al. (2003) mostraram em seu estudo que um gerenciamento eficiente de estoques balanceia a disponibilidade de produto, o nível de serviço e os custos de manutenção.

Segundo Partovi e Anandarajan (2002), em ambientes com centenas de itens de estoque para controle, o gerenciamento se torna mais complexo devido à diversidade. Uma alternativa é a separação dos itens em subgrupos, permitindo a escolha e adoção da política mais adequada para cada um deles.

Uma grande variedade de itens no estoque aumenta consideravelmente a complexidade do gerenciamento, criando a necessidade de classificá-los com multicritérios. Esses critérios podem ser vários, tais como: lead time, existência de atributos comuns, obsolescência, facilidade de substituição, escassez, durabilidade, distribuição de demanda, dentre outros.

Muitos outros autores citam a ferramenta Processo Hierárquico Analítico (AHP) como uma alternativa para a classificação dos materiais. Partovi e Anandarajan (2002) apontam como vantagem da sua adoção o fato de poder incorporar critérios qualitativos e quantitativos e ser fácil de usar, mas o fator emocional pode distorcer os resultados devido a subjetividade dos aspectos qualitativos.

Segundo Lenard e Roy (1995), a maioria dos modelos publicados se concentra em controle de estoque monoitem, mas, na prática, os gestores lidam com centenas de itens. Portanto, defendem um modelo multiitem por três razões: i) a agregação dos itens em grupos permite uma economia de tempo que pode ser canalizado para o tratamento dos itens mais importantes; ii) mesmo que os modelos tradicionais proponham soluções para cada item, uma análise ainda deverá ser feita e, no caso de muitos itens, essa análise se torna demorada para ser feita

individualmente; e iii) itens utilizados em grupos funcionais são afetados, simultaneamente, pelas mesmas restrições.

Consequentemente, os materiais devem ser tratados em famílias distintas, com políticas específicas para a tomada de decisão.

Bartezghi et al. (1999) comprovaram que as diferentes formas das distribuições da demanda, originadas por essa variabilidade impactam diretamente os níveis dos estoques. Daí, a definição da política de ressuprimento ser um problema desafiador, pois os estoques geralmente operam em presença de eventos aleatórios.

De acordo com Yeh et al. (1997), para se determinar a probabilidade de ruptura do estoque, é preciso descobrir qual distribuição de probabilidade rege a amostragem.

Ainda, a distribuição Gamma é obtida quando períodos com demandas nulas e com intervalos entre demandas também pequenos têm maior frequência de incidência.

Hautaniemi e Pirttilä (1999) fazem uma comparação entre políticas de controle de estoques tais como MRP, ponto de Ressuprimento (PR) e sistemas de revisões visuais como “two-bin” e dizem ser, equivocadamente, consideradas mutuamente excludentes pela literatura.

Os estoques de segurança existem por causa das incertezas da demanda e do lead time de fornecimento. Segundo Ballou (2001), se a demanda fosse determinística e a reposição fosse instantânea, não haveria a necessidade desse tipo de estoque.

De acordo com Buzzacott e Shanthikumar (1994), uma alternativa para reduzir estas incertezas é o tempo de segurança que é aplicável quando se tem uma previsão bem acurada, variando apenas o lead time.

Chan et al. (1999) afirma que, em muitas empresas, os estoques de segurança estão diretamente relacionados ao desvio padrão da previsão e que há vários estudos que combinam diferentes modelos de previsão com obtenção de melhores resultados.

Segundo Inderfurth e Minner (1998), usualmente, a proteção contra as incertezas não é conseguida somente com os estoques de segurança, mas pelo esforço gerencial, da flexibilidade e da capacidade de resposta do processos para reagir a uma situação inesperada.

Lenard e Roy (1995) apresentam algumas críticas referentes aos modelos clássicos de estoque: i) os custos de pedido, de manutenção e de falta são difíceis de serem mensurados; ii) a complexidade para serem compreendidos requer um relaxamento na implementação, o que enfraquece o realismo dos modelos; e iii) são inflexíveis e fazem uma confusão entre variáveis de ação (níveis de ressurgimento e lotes de compra) e de monitoramento (níveis de estoques, nível de serviço ao cliente e carga de trabalho) no controle de estoques. Portanto, para os autores, existe uma grande lacuna entre teoria e prática.

Atualmente, é reconhecido pelas empresas que o desempenho dos sistemas de estoques não depende somente de como são planejados ou controlados, mas também da arquitetura organizacional. Por isso, muitas delas, com o intuito de melhorá-lo, implementam, simultaneamente, avançados sistemas com o uso de medidas organizacionais (Vries, 2004). Isso tem influenciado muito nos processos decisórios de quando e quanto efetuar compras, como também, manter produtos a fim de atender a demanda real.

#### 2.1.5 Tecnologias Empregadas na Gestão de Estoque

As tecnologias existentes atualmente permitem com que todos os departamentos de uma empresa possam atuar de forma eficaz. A gestão de estoques também necessita de uma tecnologia de informação permitindo um melhor planejamento, redução nos custos e nos níveis de estoques.

Algumas das tecnologias usadas na logística e nos estoques são o código de barras, o sistema EDI - *Eletronic DataInterchange* permitindo um fluxo eletrônico de dados mais organizado, padronizado entre as empresas, otimizando os resultados operacionais e estratégicos e o uso do WMS – Warehouse Management System o qual tem o intuito de programar e receber pedidos; planejar e alocar recursos; recebimento, controle de qualidade; alocação e estoque; transferências; separação de pedidos; expedição; inventários; e inúmeros relatórios, afirmam Guarnieri et al (2008).

Para a gestão de estoque inúmeros programas foram desenvolvidos como o IMPACT - *Inventory Management Program and Control Techniques* que usa o método da quantidade fixa e tem o período variável. Ele tem o intuito de emitir relatórios e

controles informatizados, ofertando uma acurácia melhor e contribuindo para a previsão de vendas e relatórios eficientes (BALLOU, 2007).

Uma das últimas tecnologias utilizadas e considerada eficiente no controle de cadeia de suprimentos é a RFID – Radio Frequency Identification a qual rastreia, monitora e até identifica os produtos sem ter contato direto, requerendo uma antena, e um leitor decodificador, com uma etiqueta com chip. Tal sistema é usado por hipermercados, pedágios, rastreamento de cargas, identificação de crianças e também de animais.

Inúmeros são os benefícios do uso da tecnologia da informação na gestão de estoques e de cadeia de suprimentos, Shain e Dallery (2004) afirmam que é de fundamental importância o uso desta tecnologia nas atividades de gestão de estoque, permitindo assim a minimização de custos e maior controle das operações.

## 2.2 COMPRAS

O departamento de compras de uma empresa é extremamente importante para o desenvolvimento da empresa e apoia de forma fundamental ao sucesso do desempenho logístico. Ela supre todo o processo produtivo, disponibilizando todos os materiais necessários bem como contribui para a redução de custos na empresa devido às negociações de preços, na busca de materiais alternativos bem como no desenvolvimento de seus fornecedores.

Assim Ballou (2001) diz que as atividades do departamento de compras acabam envolvendo vários fatores como selecionar fornecedores, qualificar serviços, prazo de vendas, previsão de preços baseados em seus fornecedores, serviços e mudanças na demanda, entre outros.

Grande parte do vendas é pago a fornecedores por materiais comprados, reduzindo pequenas compras de materiais, buscando melhores preços, custos e aumento de lucros.

Desta forma, afirma-se que a gestão de compras é de grande importância para que a empresa tenha sucesso. Já Dias (2003) afirmam que uma das principais mudanças nas empresas é a passagem da área de compras do operacional a gestão, onde se atua na linha de decisões, no comando de decidir ações da empresa, devido à importância da área frente à economia financeira e logística da empresa.

Ballou (2001) afirma então que dentro de uma empresa muitas ações positivas podem ser tomadas, partindo do desempenho da área de compras bem definida e estruturada.

Já Cassel e Silva (2009) dizem que as atividades de compras devem satisfazer as solicitações dentro de normas e procedimentos da empresa, sendo assim necessária uma interação entre o departamento de compras e o público interno.

O departamento de compras deve manter a disponibilidade de matéria prima, material em quantidade, bem como em qualidade e prazo obtendo um menor custo possível, sendo as especificações dos produtos relacionadas pelos requisitantes. Assim, o prazo deve ser acompanhado pelo seu followup, junto ao pedido aos fornecedores.

Arnold (1999) apud Cassel e Silva (2009) diz ser necessário uma divisão dentro do compras, devendo ser: receber e analisar as requisições de compras onde o responsável recebe o pedido de compras, e monta o processo com os fornecedores disponíveis; selecionar fornecedores que se adequem ao fornecimento do material solicitado; realizar cotações de preços; determinar o preço real, devendo analisar, avaliar e negociar as propostas dos fornecedores; emitir ordem de compra que deverá ser enviada ao fornecedor a fim de fornecer o material o qual foi cotado.

No momento que o fornecedor aceita o pedido de compra, é formalizado um contrato legal para a entrega da mercadoria; acompanhar a entrega do material junto a ele; receber as mercadorias, conferindo se os mesmos referem-se ao comprado como quantidade e qualidade; aprovar fatura do fornecedor para o contas a pagar.

Cassel e Silva (2009) afirmam que a rotina do comprador se dá início com o recebimento da solicitação de compra de materiais, o qual é gerado pelo sistema MRP da empresa, verificando qual o item, tipo de produto e especificações, podendo assim planejar a compra. Logo, realiza-se um follow-up partindo do banco de dados do setor de PCP – Planejamento e Controle de Produção, referente ao material solicitado para a produção.

Vê-se então que a classificação de fornecedor bem como sua inicial avaliação é realizada baseado no procedimento que envolve a área de compras, engenharia e qualidade. Alguns desenvolvimentos acontecem sem que haja a atuação do compras que poderiam muito ajudar durante a etapa de desenvolvimento,

informando sobre dificuldades de fornecimento e ofertando alternativas de produtos ou fornecedores.

Existe assim uma burocracia para se aprovar as despesas onde todos os itens cotados devem ser aprovados para a compra pelo sistema financeiro da empresa, isso não acontece nos casos de projetos onde a despesa já é estimada para avaliação, estando a verba liberada para tal compra.

Já no caso de compras de produtos que vão direto ao estoque, caso de distribuidores e varejos, existe a necessidade de se aprovar existindo uma cadeia de aprovação, dependendo do item e do custo do material.

Assim, Coletti (2002) conceitua a missão de compras como perceber as necessidades competitivas dos produtos, sendo o responsável por entregar no tempo certo, há custos adequados, qualidade e outros elementos na estratégia de operações, sendo necessário que gerentes de compras envolvam-se em diversas situações como manter um banco de dados para poder selecionar fornecedores, negociar contratos e agir intermediando compra da empresa x fornecedor. Aqui é fundamental saber o que comprar quantidade, quando e como sendo então o diferencial competitivo que as empresas buscam para conseguir ganhos e garantindo sua posição mercadológica.

Para que todo este processo aconteça, novas tecnologias surgiram em compras, como o e-procurement ou compra on-line sendo muito usado no Brasil.

Coletti (2002) mostra o processo de compras focado no gerenciamento das relações com fornecedores estratégicos deixando de lado o ato de cotar e então escolher o fornecedor. Este processo tem o intuito de apoiar o processo de gestão do fluxo de manufatura e do desenvolvimento de novos produtos, assim se tem um processo comunicativo mais eficaz, existindo um intercâmbio de informações da empresa para o fornecedor de forma direta.

Já Rodrigues (2004) diz que a seleção de parcerias que aceitem tal trabalho integrado, permite a integração mútua da organização, satisfazendo o cliente final e enquadrando-se na visão inter organizacional da SCM e as operações logísticas e de manufatura, entram na visão intra organizacional.

Xavier (2008) menciona um modelo de referência para operações na cadeia de suprimentos tendo uma linguagem padrão para comunicação entre todos envolvidos na cadeia, tendo o processo de compras início na atividade da aquisição,

com o pedido de compra e passando por todo o processo de cotação, efetivação da compra, followup do material, avaliação, seleção e recebimento.

Assim cabe ao PCP repassar informações como a requisição de compras contendo desenhos, normas, especificações e materiais de fornecedores, produzindo saída as quais serão utilizadas no processo de planejamento, produção, entrega, sendo identificadas como pedido de compra, controle de datas pelos followup, liberação do material para produção e qualificação de fornecedores.

Rodrigues (2004) acrescenta citando que a reestruturação da quantidade de fornecedores e clientes busca reduzir números e melhorar a relação de parceria com as demais empresas, buscando vantagens para seu desenvolvimento. Assim, estreitando o relacionamento entre ambos, novas oportunidades surgirão, beneficiando a todos envolvidos na cadeia e gerando um maior valor agregado do produto ao cliente final.

Rodrigues (2004) e Cassel e Silva (2009) comentam que o conceito de comércio colaborativo é muito inovador, consistindo em buscar o desempenho no seu máximo, tendo menores custos, tanto na relação com seus fornecedores, clientes, distribuidores e instituições financeiras, buscando explicar que as empresas não têm o intuito de se obter a eficiência do negócio próprio individual, e sim um esforço em conjunto, optando por melhores resultados em termos de redução de custos e desperdícios, agregando valor para o consumidor final e tendo a tecnologia como um fator fundamental para o modelo.

Ballou (2001) diz que os clientes e seus fornecedores devem adotar estratégias que formem parcerias a longo prazo, cooperando e trocando informações, integrando processos de empresas, crescendo e se beneficiando.

Ching (2001) diz que um grande desempenho na logística integrada exige uma maior qualidade nos processos, tendo foco nas necessidades do serviço prestado ao cliente, e ainda, provendo melhorias na estrutura dos custos por meio do processo e da redução de prazos de entrega, existindo um gerenciamento logístico integrado, com estratégias de relacionamento com fornecedores e clientes, obtendo uma maior durabilidade nos negócios, por parcerias baseadas na confiança entre colaboração que geram vantagens competitivas.

Inúmeras organizações viram que através destas parcerias podem melhorar o projeto de desenvolvimento de seus produtos, bem como melhorar a logística da empresa em tempo e em custos, tendo melhores estratégias de marketing e de

serviços aos clientes, encontrando formas eficientes de trabalharem em conjunto. Quanto mais relacionamento entre fornecedor x comprador, maior a chance de dar certo.

Braga (2006) comenta em suas obras da evolução do departamento de compras que vai desde um departamento submisso a outro o qual participa de processos de tomada de decisão e de formulação de estratégias na empresa. Assim seu desenvolvimento acontece em quatro estágios, classificados como tática ou estratégica.

Assim o primeiro estágio tem pouca agregação de valor onde o comprador é responsável por esta operação de transação, consistindo na emissão da ordem de compra, entrega de contratos com leitura de cláusulas, tendo a negociação à responsabilidade do departamento que solicitou a compra. Existe a falta de planejamento e o comprador fica à mercê de apagar os famosos incêndios e tendo o restante do expediente com operações rotineiras.

Mede-se aqui o desempenho do departamento pela eficiência e não pela sua eficácia, existindo aí pouca comunicação entre o pessoal de compras e demais departamentos.

No segundo estágio, toda solicitação de compra é efetuada diretamente no departamento de compras e ainda, vem de seu setor responsável pela mercadoria solicitada. As relações entre os departamentos tem por objetivo otimizar o entender da necessidade de seus clientes.

Aqui passa a existir a redução de custos, levando a considerarem o enxugamento em processos como cotação, otimização do fluxo logístico, comprometimento de encomendas junto ao fornecedor e informação antecipada ao fornecedor sobre previsão de produtos e serviços.

Aqui a medida de desempenho é baseada na redução de custos e nas práticas diárias do departamento. Existe então uma evolução nas técnicas e práticas em relação à fase anterior. Ainda o departamento de suprimentos e compras atuam mecanicamente, e independem das estratégias competitivas. Um ponto positivo é que existe o reconhecimento dos gerentes quanto a importância do desenvolvimento profissional dos integrantes do setor, contribuindo para a rentabilidade do negócio.

No terceiro estágio, Braga (2006) comenta que a otimização do custo do ciclo de vida passa a ser considerado bem como a preocupação com valorizar clientes, reduzindo a complexidade e envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de

novos produtos. Assim os funcionários são convidados a participar de processos antes não atuantes, expondo sua experiência com seus fornecedores, na busca da redução total de custos. Os fornecedores são selecionados de forma cuidadosa a fim de não encarecer o produto.

E no ultimo estagio, existe a integração total do departamento de compras com as estratégias competitivas da empresa, e de acordo com o seu papel de atuação na empresa. Ela faz parte agora de um esforço comum a outras funções a fim de participar do processo decisório e ao mesmo tempo lutar pela redução de custos.

Concluindo, Braga (2006) resume abaixo a classificação como referencial prático para as empresas, auxiliando a classificar o setor de compras conforme suas atividades, modificando assim conforme a sua necessidade.

	POSICIONAMENTO TÁTICO (OPERACIONAL)	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO
Estrutura organizacional	Baixa visibilidade, extensa cadeia de comando onde a informação trafega por diversos níveis até chegar aos altos gerentes	Alta visibilidade, direta subordinação à alta gerência
Percepção da organização	Grande tráfego de papel, processo burocrático, baixa comunicação com os outros setores, atividades ineficientes	Função proativa, importante para a competitividade da empresa, gerenciamento eficaz do suprimento de materiais
Acesso à informação	Exposição limitada a relatórios críticos e reuniões	Acesso amplo ao banco de informações geradas interna e externamente
Fatores empregados na decisão sobre escolha de fornecedor	Função administrativa em que a tomada de decisão é principalmente baseada em preço	Os profissionais do setor são treinados para efetuar análises a respeito da saúde financeira do fornecedor, capacidade técnica e possibilidade de se tomar um parceiro com fornecimentos de longo prazo
Rede e relacionamento	Trabalho com muitos fornecedores e relacionamento antagonico, do tipo "queda de braço"	Trabalho com poucos fornecedores e relacionamento estreito em ambiente cooperativo

Percepção da organização	Grande tráfego de papel, processo burocrático, baixa comunicação com os outros setores, atividades ineficientes	Função proativa, importante para a competitividade da empresa, gerenciamento eficaz do suprimento de materiais
Acesso à informação	Exposição limitada a relatórios críticos e reuniões	Acesso amplo ao banco de informações geradas interna e externamente
Fatores empregados na decisão sobre escolha de fornecedor	Função administrativa em que a tomada de decisão é principalmente baseada em preço	Os profissionais do setor são treinados para efetuar análises a respeito da saúde financeira do fornecedor, capacidade técnica e possibilidade de se tornar um parceiro com fornecimentos de longo prazo
Rede e relacionamento com fornecedores	Trabalho com muitos fornecedores e relacionamento antagonístico, do tipo "queda de braço"	Trabalho com poucos fornecedores e relacionamento estreito em ambiente cooperativo
Gerenciamento estratégico	Inexistência de iniciativa em direção à classificação das categorias (famílias) dos materiais e serviços adquiridos. Todos os itens são tratados da mesma forma	O gerente é um estrategista sobre os materiais adquiridos, considerando a disponibilidade do mercado fornecedor, importância do item e volume de recursos empregados na aquisição
Tecnologia de Informação	Baixo índice do emprego de tecnologia na condução das práticas de aquisição	Utilização dos recursos de transmissão eletrônica de dados; uso de sistemas ERP; de internet para pesquisa; uso de leilão online; de portais de compras; uso de intranet para agilizar a comunicação interna e extranet para contato com fornecedores-chave

Figura 1 - Posicionamento da Função Compras ou Suprimentos

Fonte: BRAGA (2006)

### 2.3 REDUÇÃO DE CUSTOS

Vê-se que através de uma boa administração, utilizando-se de gestão de estoques e conseqüentemente uma eficiente e eficaz gestão de compras, é possível identificar quais itens tem maior ou menor consumo sendo esta informação fundamental para determinar as quantidades a serem adquiridas, reduzindo assim compras desnecessárias e produtos em estoque de forma que capital fiquem parados.

Se essa aquisição for de forma adequada, pode propiciar:

- a) melhores preços de aquisição;
- b) evitar perdas por validade, que significam custos, ou encalhes, que têm custos financeiros do capital de giro;
- c) evitar a falta de produtos, que significam perdas de vendas, e às vezes, do cliente.

E se a gestão de logística for atuante, com uma acurácia adequada de seu estoque, alimentando um sistema com produtos e quantidades reais, tende a um melhor planejamento, podendo assim a empresa planejar e diminuir compras, reduzindo custos.

Com a logística organizada e atualizada, as informações serão fundamentais para o processo de tomada de decisão, reduzindo além dos custos, tempo de entrega tanto fornecedor quanto cliente final, agregando cada vez mais valor à marca.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho buscou o método de entrevista informal com os gestores a fim de compreender o funcionamento da empresa no setor comercial – compras, identificando fatores considerados pontos fortes e fracos da empresa, e na sequência, apontando melhorias para o desenvolvimento da empresa no mercado.

Este tipo de entrevista se preocupa com o aprofundamento da compreensão do grupo de compras da Cimparts. O entrevistador se utiliza de uma abordagem simples e clara a fim de compreender todos os processos para somente então, depois de analisado as etapas, poder apontar melhorias para a o setor funcionar de forma a atender todas as exigências que o mercado hoje impõe. Ter o produto certo disponível, não manter produtos com pouca saída e principalmente com preço baixo e alta margem de contribuição.

As informações foram organizadas e separadas em duas etapas de acordo com os objetivos específicos da pesquisa para uma melhor compreensão.

- Identificar como é a gestão de compras da Empresa;
- Identificar possíveis pontos a serem melhorados nesta gestão;

#### 3.1 PROBLEMÁTICA

O motivo pelo qual a empresa Cimparts foi analisada é de que a distribuidora de autopeças tem um número grande de concorrentes no mercado de Cornélio Procópio e região, buscando assim meios de se manter e ampliar sua atuação, minimizando custos que o diferencie no mercado fazendo que com que os clientes se tornem mais satisfeitos, dando uma alavancada no desenvolvimento da empresa fazendo vender mais e com uma margem de contribuição maior, crescimento sólido e saudável.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa possui um controle de estoques, realizado por seus funcionários periodicamente, porém se utilizam de dados já compostos em seu banco de dados, acompanhando a entrada de notas de fornecedores.

Toda mercadoria recebida é lançada no sistema e diante destes lançamentos, tais produtos são identificados e contados, atualizando o sistema.

Todo ano a empresa realiza o seu inventário, apontando todo o seu estoque contábil e físico o qual se faz necessário para se dar início a mais um período, porém, a acurácia de estoque não é realizada constantemente ou periodicamente em tempos curtos, onde todo o seu estoque é levantado e realizado um trabalho de redução de custos para auxiliar o departamento de vendas.

A empresa possui um setor apenas para administrar as compras da empresa, este setor está dividido em dois outros setores, onde um se concentra as decisões de compras de materiais diversos utilizados por todos da empresa (não fazendo parte do estudo em questão) e outro grupo que é responsável pela aquisição dos produtos que são revendidos pela empresa. Este grupo é formado por quatro colaboradores sendo dois compradores e dois auxiliares de compras, o grupo distribui o trabalho permitindo que os auxiliares fiquem responsáveis pelos lançamentos das notas, lançamentos de ofertas no sistema, envio da mesma para o setor de compra, bloqueio de linhas para a contagem e possíveis ajustes de estoques.

Norton e Kaplan (2001) informam que o perfil do profissional de compras vem se transformando ano a ano sendo cada vez mais claro que a sua função não é apenas o desenvolvimento de atividades operacionais e burocráticas, mas sim seu papel está voltado as margens de lucro, buscando índices de lucratividade cada vez maior baseado na sua plena redução de custos. Assim as empresas passam a valorizar cada vez mais a acurácia dos estoques que auxiliam no sucesso da atuação do setor de compras.

Os compradores possuem um grau maior de responsabilidade, no qual são responsáveis por comprar todos os produtos das 150 fornecedores disponíveis no portfólio da Empresa, de forma assertiva a ponto de não sobrar produto parado em estoque (capital parado em estoque) e não faltar produtos para venda.

Ainda Kaplan e Norton (2004) o relacionamento entre negociação e clientes e fornecedores sofrem alterações diariamente, buscando manter o equilíbrio entre

todos os interesses e a plena satisfação da diretoria obtendo melhores resultados. Assim, o departamento precisa ser eficaz gerando produtos capazes de ofertar resultados que tem o intuito de satisfazer as necessidades de todos os envolvidos.

O grupo hoje conta com um sistema operacional (software) desenvolvido especialmente para o seu segmento, onde todas as sugestões de compras são elaboradas pelo próprio sistema.

## 5 ANÁLISE DE DADOS

Como foi visto, para uma empresa ter um pleno desenvolvimento Corrêa, Giansesi e Caon (2001, p.417) afirmam que dentro de uma empresa se faz necessário a existência de “alta aderência entre os valores físicos de posição de estoques e os correspondentes registros destes valores no sistema”. Com isso, pode-se perceber a importância e a representatividade do departamento de compras para a redução de custos e da parceria com a acurácia eficiente dos estoques, deixando as informações em tempo real para que o ele possa atuar baseado na realidade e não perdendo valores com produtos parados em estoque.

Aqui fica evidente o quanto é importante a acurácia dos estoques a fim de evitar compras desnecessárias e que mercadorias fiquem em estoque acumulando capital parado e conseqüentemente diminuindo os custos da empresa.

Desta forma, Arnold (1999) diz que as imprecisões dos registros de estoque acabam gerando inúmeros efeitos considerados indesejáveis para as empresas, afetando o compras, pois além de produtos parados, outros poderão faltar, ocasionando a perda de vendas e o não atendimento ao cliente.

Um estoque sem acurácia, sem controle tende a aumentar os custos das empresas, pois o departamento de compras pode não desempenhar sua função corretamente, se baseando em dados não informados precisamente.

Como pode ser visto, Krever et al. (2003) mostraram em seu estudo que um gerenciamento eficiente de estoques balanceia a disponibilidade de produto, o nível de serviço e os custos de manutenção, os quais são fundamentais para o pleno exercício do departamento de compras, o qual utilizará tais informações para o seu planejamento de compras bem como para atender solicitações de reposição de estoque, buscando sempre a diminuição de custos para a empresa e conseqüentemente, otimizando os lucros e dando a oportunidade da empresa competir no mercado, ofertando produtos com melhor preço.

A empresa possui um sistema de gestão de estoques o qual é usado pelo departamento de compras e alimentado pelos seus assistentes no recebimento da nota e são inúmeras as vantagens do uso da tecnologia da informação na gestão de estoques e de cadeia de suprimentos onde Shain e Dallery (2004) afirmam que é de fundamental importância o uso desta tecnologia nas atividades de gestão de estoque, permitindo assim a minimização de custos e maior controle das operações.

Segundo Dias e Costa (2003, p. 22) “controles costumam revelar procedimentos errados, passíveis de correção, em benefício do departamento de compras e da própria organização, levando inclusive, a desburocratizar atividades.” A implantação de controles possibilita, ainda, a realização de avaliações de desempenho das atividades desenvolvidas pelo departamento. Estas sugestões são baseadas em média de vendas dos últimos 3 (três) meses, tendo a opção de considerar a venda do mês atual e as vendas perdidas - as solicitadas pelos clientes e não atendidas. Desta forma, o controle de estoques atuante bem como um departamento de compras bem planejado e organizado tende a diminuir custos da empresa.

Assim, segundo Dias e Costa (2003, p. 30) as vantagens para a organização com a realização do planejamento dentro do departamento de compras são as seguintes:

- a) Força o envolvimento dos vários elementos da empresa no cumprimento das diretrizes;
- b) Objetivos e metas pré-estabelecidos;
- c) Facilita e agiliza o processo de tomada de decisões;
- d) Cria alternativas gerenciais;
- e) Possibilita o comportamento sinérgico das várias unidades organizacionais;
- f) Oferece aos envolvidos no sistema, a oportunidade de afastarem-se da execução de atividade rotineira e passarem a pensar na organização com um todo.
- g) Possibilita a obtenção de melhores resultados por todos os envolvidos, capacitando a redução de custos e um melhor controle de seus estoques.

Complementando o caso do uso de sistemas informatizados, Baily (2009:373) os segredos de um bom sistema eletrônico integrado são:

- Planejamento estratégico: seleção de um sistema flexível que se adapte conforme o seja útil também com o crescimento da organização. O não planejamento ao adquirir softwares e equipamento para sua execução implica em consideráveis custos numa futura integração de seus sistemas.

- Treinamento adequado: sistemas altamente desenvolvidos devem ser introduzidos apenas após os funcionários receberem treinamento apropriado.

- Intercâmbio eletrônico de dados: assim clientes e fornecedores podem trocar eletronicamente informações, tais como pedidos de compra, faturas e dados de produção em geral.

O sistema não possui indicadores importantes como sazonalidade e tempo de entrega de cada fábrica.

## 6 RECOMENDAÇÕES

O departamento de compras ocupa uma posição estratégica na empresa principalmente quando se fala sobre ganhos de competitividade envolvendo custos. Suas funções estão sendo desenvolvidas de forma normal, o que reflete o bom desenvolvimento que a empresa está tendo hoje, mas em busca do aumento mais expressivo e sólido da empresa é necessário muitas vezes se desenvolverem de forma mais reativa e agressiva ao atendimento da demanda, com um setor ativo e engajado até mesmo na formulação de estratégias, pode-se melhorar no que diz respeito à redução de custos como meio de ampliar a sua competitividade no mercado.

Por esse motivo, a reestruturação do setor de compras será exposto bem como a importância da acurácia do estoque para seu desenvolvimento, tendo como foco a redução de custos, tornando-a empresa mais competitiva e atuante no mercado.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo realizado na Cimparts Distribuidora de Autopeças, pode ser definido que a falta de acuracidade do estoque traz como consequências e efeitos o aumento nos custos logísticos, tendo assim um impacto negativo no nível e na qualidade de serviços, dificultando a programação de materiais e da produção, gerando também a perda de eficiência operacional, falta ou sobra de produtos em estoque, prejudicando o departamento de compras e conseqüentemente a empresa como um todo.

Desta forma, a inacuracidade afeta o desenvolvimento e o desempenho da organização, como os erros nos registros de materiais, tendo coleta incorreta de dados, roubos e avarias e a localização incorreta ou alocação errada de materiais no estoque.

Pode-se notar que para tais efeitos, a não colaboração da capacidade humana acaba então prejudicando a empresa, pois os funcionários devem estar capacitados, executando de forma eficaz a sua função dentro do departamento. Devem eles entender e compreender a sua importância para a empresa da mesma forma que a empresa é para eles.

A empresa deve cada vez mais investir na capacitação de seus funcionários e no seu departamento, analisando qual a melhor forma de administrá-lo e planejá-lo para que possa atender a demanda de seus clientes, em tempo hábil, tendo a quantidade certa de produtos em estoque e com isso, reduzindo custos para a empresa.

A conscientização das organizações ou empresas em investir na tecnologia de ponta para o controle efetivo de estoques, que será a base para o trabalho e desenvolvimento do departamento de compras, se faz necessária frente ao mercado concorrente que exige que as empresas estejam capacitadas a atender os clientes com produtos de qualidade, no tempo estipulado a um preço acessível. Para tanto, as empresas devem sempre trabalhar a redução de seus custos, ofertando a qualidade no atendimento e nos produtos e com isso aumentando vendas, fidelizando clientes e obtendo maior chance de lucros.

Um estoque bem controlado, uma gestão de logística atuante, onde o departamento de compras tenha o auxílio do estoques, com administradores capacitados a entender o que o seu departamento necessita é realmente importante

para as empresas, mostrando que a acuracidade de estoque se faz importante, se não fundamental, para todas as empresas, independentes de atividade de atuação bem como de tamanho.

Então, partindo dessas ideias e conclusões, pode-se afirmar que este estudo atingiu o seu objetivo principal que era mostrar que um departamento de compras atuante auxiliado pela acurácia de estoques tendem a reduzir sim custos para a empresa, tendo estoques mais assertivos e produtos com um preço mais competitivo no mercado.

Tal trabalho foi fundamentado em literatura especializada no assunto, mostrando desde a importância da logística e estoques, bem como a acurácia para o pleno exercício da gestão de compras, buscando assim a redução de custos, realizando planejamentos, controles, organização e direção dos departamentos bem como da gestão da logística.

Uma vez considerados os estoques e as informações advindas deles os setores de compras, produção, vendas, marketing podem trabalhar em conjunto para atingir o objetivo da empresa. Assim, viu-se que a acuracidade de estoques, realizando inventários, controles só tende a trazer benefícios para o departamento de compras e para as empresas e o seu não uso, pode trazer consequências significantes e negativas.

Desta forma, a função “compras” tem um papel muito importante no controle e na diminuição de custos onde baseada em seus estoques pode negociar produtos a um preço menor, comprando em grande escala a fim de atender a demanda, ofertando-os a um preço competitivo, atendendo a seus clientes e buscando cada vez mais espaço no mercado.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLD, J.R.T. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

ÁVILA, W.M. **Logística e aduana**. 2005. 42f. Monografia (Bacharel em Administração – Habilitação em Comércio Exterior) – Instituto de Ensino Superior de Garça, Garça, 2005.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5 ed. Porto Alegre, Bookman, 2006.

BARTEZZGHI, E.; VERGANTI, R.; ZOTTER G. **Measuring the impact of asymmetric demand distributions on inventories**. *International Journal of Production Economics*, v. 60-61, p. 395-404, 1999.

BASINGER, K.L. **O impacto da inacuracidade de informação na cadeia de suprimentos**. 2006, 207 f. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial e Sistemas) - Graduate School, The Ohio State University, Ohio, 2006.

BOWERSOX, D; CLOSS, D E COOPER, M. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. Tradução Claudia Mello Belhassof. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BRAGA, A. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços na empresa**. 2006. Disponível em: . Acesso em: 16 jan. 2014.

BROWN, K.L; INMAN R. A. & CALLOWAY J.A. **Measuring the effects of inventory inaccuracy in MRP inventory and delivery performance**. *Production Planning & Control*, Vol. 12, n. 1, p. 46-57, 2001.

BUZZACOTT, J. A.; SHANTHIKUMAR, J. G. **Safety stock versus safety time in MRP controlled production systems**. *Management Science*, v. 40, n. 3, p. 1678-1689, 1994.

CASSEL, G. L. ; SILVA, D. D. **Gestão de compras de materiais no contexto de gestão da cadeia de suprimentos**: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. Anais... Salvador, ABEPRO, 2009

CASTRO, R.L. **Planejamento e Controle da Produção e Estoques**: um survey com fornecedores da cadeia automotiva brasileira. 2005. 109 f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COLETTI, J. A. R. et al. A importância da gestão de compras para a competitividade das empresas: o caso da rede super. **AnaisXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba – PR, 2002.

CORREA, H. I.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRPII/ERP**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2003. p.14-27, 85-86

DEHORATIUS, N. & RAMAN, A. **Inventory record inaccuracy**: An empirical analysis. Working Paper, University of Chicago, Graduate School of Business. Supply Operations, 2004.

FERNADES, Luiz Antônio; PIRES, Silvio Roberto Inácio. **Impactos da falta de acurácia de estoques e proposições para melhorias**: estudo de caso em uma empresa fabricante de autopeças. XII SIMPEP – Bauru, 11p.,2005. p.1-2.

FERNANDES, A.F; PIRES, R.S.I. Impactos da falta de acurácia de estoques e proposições para melhorias: estudo de caso em uma empresa fabricante de autopeças. **XII SIMPEP: Simpósio de engenharia de Produção**, Bauru, 2005.

HAUTANIEMI, P.;PIRTILLA. **The choice of replenishment policies in na MRP enviroment**. **International Journal of Production Economics**, v. 59, p. 85-92, 1999.

KREVER, M.; WUNDERINK, S.; DEKKER, R.; SCHORR, B. **Inventory control based on advanced probability theory and application**. **European Journal of Operational Research**, v. 162, 2003.

LENARD, J. D.; ROY, B. Multi-item inventory control: **A multicriteria view**. **European Journal of Operational Research**, v. 87, p. 685-692, 1995.

PARTOVI, F. Y.; ANANDARAJAN, M. **Classifying inventory using an artificial neural network approach**. **Computers & Industrial Engineering**, v. 41, p. 389-404, 2002.

RAMAN, A.; DEHORATIUS, N. & TON, Z. **Execution the missing link in retail operations**. **California Management Review**, 2001.

RODRIGUES, A.P. **Logística empresarial**. Atividade: gestão de estoque em empresas de médio porte no interior de São Paulo. 2004. 37f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial e Finanças) – Instituto de Ensino Superior de Garça, Garça, 2004.

SHAIN. E. **Uma análise qualitativa e quantitativa do impacto da identificação tecnológica da performance da cadeia de suprimentos**. 2004. 224 f.. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial) - ÉcoleCentraledesArts et Manufactures, ÉcoleCentrale Paris, Paris, 2004.

SIMON, A. T.; PIRES, S. R. **Metodologia para análise da gestão da cadeia de suprimentos: estrutura, processos de negócios e componentes de gestão.** Revista de Ciência & Tecnologia, v. 11, n. 22 , p. 57-66, 2003.

WALLER, M. A., et al. **Mensurando o impacto da inacuracidade das informações no processo de logística.** Jornal Internacional de Gerenciamento de Logística, v. 17 n. 3, p. 355-376, 2006.

XAVIER, S. S. **Medição de desempenho da cadeia de suprimentos:** um estudo de caso em uma empresa fornecedora do setor elétrico. 2008. 116 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

YEH, Q. J.; CHANG, T. P.; CHANG, H. C. **An inventory control model with Gamma distribution.** MicroelectroniscandReability. 1997.