

DANIEL BERNARDES CURI

**TERCEIRIZAÇÃO DE ESTOQUE
METODOLOGIA DE VENDAS IMPLANTADA PELA PAPELARIA
PROGRESSO**

Florianópolis

2002

DANIEL BERNARDES CURI

**TERCEIRIZAÇÃO DE ESTOQUE
METODOLOGIA DE VENDAS IMPLANTADA PELA PAPELARIA
PROGRESSO**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração de Materiais.

Professor Orientador:
Luiz Salgado Klaes

Florianópolis

2002

DANIEL BERNARDES CURI

**TERCEIRIZAÇÃO DE ESTOQUE
METODOLOGIA DE VENDAS IMPLANTADA PELA PAPELARIA
PROGRESSO**

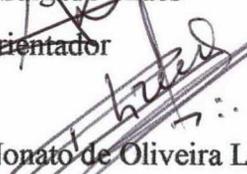
Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 06 de setembro de 2002.

Prof. Sinesio Stefano Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Luiz Salgado Klaes
Orientador



Raimundo Nonato de Oliveira Lima
Membro



Mário de Souza Almeida
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina por proporcionar os meios necessários à produção de conhecimento científico, aos professores do Departamento de Administração, de forma reservada, ao Prof. Luiz Salgado Klaes, meu orientador. À Papelaria Progresso, empresa aonde este trabalho foi realizado, e a todos aqueles, amigos e colegas, que contribuíram para a concretização da presente pesquisa.

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia aos meus pais, Paulo e Dulce, aos meus irmãos, Leonardo e Priscila, e a minha namorada Aline Lusa, pessoas fundamentais na minha vida. A todos pela confiança e incentivo constante nesta jornada.

RESUMO

CURI, Daniel. **Terceirização de Estoque**: metodologia de vendas implantada pela Papelaria Progresso. 2002. 62f. Trabalho de Conclusão de Estágios (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Esse trabalho procura mostrar a operacionalização de uma nova metodologia de vendas denominada Terceirização do Estoque, que visa colocar o produto à disposição do consumidor, na quantidade, qualidade, lugar e momento que ele precisa, procurando sempre agregar um diferencial competitivo pela adição de serviços aos produtos ofertados. Essa metodologia tem como suporte todo o arcabouço da logística, aonde a finalidade principal é a redução de custos e conseqüente fidelização dos clientes, procurando sempre atender suas necessidades e por conseqüência a satisfação. Para que a Terceirização do Estoque tenha sucesso é necessário o estabelecimento de parcerias com fornecedores e consumidores.

Palavras Chaves: Terceirização do Estoque, Logística Integrada e Parcerias.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	08
1 INTRODUÇÃO.....	09
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 Objetivo geral.....	10
1.1.2 Objetivos específicos.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 SUPPLY CHAIN	11
2.1.1 Um novo ambiente de negócio	11
2.1.2 Desfronteirização Organizacional	12
2.1.3 Logística Integrada	14
2.1.4 A cadeia Logística	21
2.1.5 Mudanças na estratégia logística	22
2.1.6 Marketing e a Interface logística	22
2.1.7 A terceirização	23
2.1.8 Estoque.....	23
2.1.8.1 Tipos de Produtos em Estoque.....	24
2.1.8.2 Sistemas de Controle de Estoque.....	25
2.1.8.3 Planejamento das Necessidades Materiais.....	26
2.1.8.4 Gestão do Estoque.....	27
2.1.9 A transferência do estoque para o fornecedor.....	28
2.1.10 Centralização	29
2.1.11 Transporte	29
2.2 COMPRAS	30
2.2.1 Novas parcerias em compras	31
2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	35

3	METODOLOGIA	41
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	41
3.1.1	Abordagem	41
3.1.2	Perspectiva do estudo	41
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	42
3.2.1	Meios	42
3.2.2	Fins	42
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	43
4	TERCEIRIZAÇÃO DE ESTOQUE - CONCEITUAÇÃO	44
5	ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	47
5.1	CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES	47
5.2	ANÁLISE DOS CONCORRENTES	47
5.3	LEVANTAMENTO DE FORNECEDORES	48
5.4	ESTRATÉGIA COMPETITIVA	49
5.4.1	Ações Estratégicas	49
5.5	MISSÃO	50
5.6	ORGANOGRAMA	50
5.7	ESTILO GERENCIAL	51
5.8	DECISÃO	52
5.9	TECNOLOGIA	53
5.10	FUNCIONAMENTO LOGÍSTICO	54
5.11	LOCALIZAÇÃO	55
5.12	CONTROLE DE ESTOQUE	55
5.13	COMPRAS	55
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS	58

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Evolução do conceito da logística.....	15
FIGURA 2: Funções essenciais da logística.....	16
FIGURA 3: Modelo Supply.....	18
FIGURA 4: Estrutura lógica.....	20
FIGURA 5: Organograma.....	50

1. INTRODUÇÃO

Na atual economia, a empresa que quiser sobreviver terá forçosamente de implantar políticas e inovações que a diferencie no mercado, gerando conseqüências voltadas não apenas à redução de custos diretos, mas também a melhor administração de tempo e eliminação de processos burocráticos, o que conseqüentemente reduz os custos indiretos. As empresas que não acordarem para essa realidade estão fadadas a ter seus custos elevados, seus clientes insatisfeitos e, o que é pior, ver sua lucratividade tornar-se decrescente.

Enquanto o mercado vai se transformando cada vez mais em mercado de *commodities*, onde o cliente percebe muito pouco as diferenças técnicas entre os produtos concorrentes, aumenta a necessidade de criação de vantagem diferencial através de valor adicionado e essa vantagem está cada vez mais relacionada com *serviço ao cliente*. Essencialmente o papel do serviço ao cliente deve ser a melhoria do “valor de uso”, ou seja, o produto passa a ter mais valor aos olhos do cliente, porque algum serviço adicionou valor à essência do produto.

Tentando agregar valor aos seus produtos comercializados, a Papelaria Progresso está implantando uma nova metodologia de vendas denominada *terceirização do estoque*, prática esta que vem crescendo cada vez mais dentro da logística empresarial. Essa modalidade comercial visa a transferência do estoque do cliente para o fornecedor, ou seja, o fornecedor se encarrega de fazer ressuprimento de insumos necessários. Desta forma, o cliente poderá centrar seus esforços no foco principal de seu negócio, ficando o fornecedor incumbido de todo o processo de disponibilização dos insumos.

A terceirização de estoque, objeto deste estudo, fundamenta-se nas seguintes premissas: preço competitivo negociado por períodos determinados; prazo dilatado para pagamento; vencimento programado; entrega feita diretamente ao usuário indicado pelo cliente; emissão de diversos relatórios gerenciais do material fornecidos para análise.

Para a implementação desta metodologia a logística assume um papel muito importante, o de alinhar todas as atividades correlatas ao processo de forma sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final.

Através da utilização de um sistema logístico, onde a finalidade principal é a satisfação dos clientes, procura-se criar novos valores a serem percebidos em seus produtos, tais como: disponibilidade das mercadorias, agilidade no fornecimento e na solução de problemas, buscando desta forma cumprir o grande objetivo empresa de atender a crescente exigência do cliente quanto à qualidade.

Esse trabalho tem como problema de pesquisa *descrever a idéia da terceirização de estoque*, bem como os aspectos organizacionais da empresa em relação ao mercado.

1.1 OBJETIVO

1.1.1 Objetivo Geral

Descrever a metodologia de venda denominada Terceirização de Estoque a ser implantada na Papelaria Progresso

1.1.2 Objetivos específicos

- Verificar o funcionamento logístico;
- Identificar como serão realizadas as parcerias com fornecedores e clientes; e
- Averiguar o planejamento e a estrutura organizacional a ser implantada;

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SUPPLY CHAIN (Cadeia de Abastecimento)

Nos últimos anos, as economias brasileira e mundial têm sofrido mudanças importantes, tais como a globalização, a recessão econômica, a grande concorrência. No *front* interno das empresas, continuam os esforços por processos mais eficientes e pela adoção de sistemas de gestão mais modernos. No *front* externo, multiplicam-se fusões, aquisições, terceirizações e alianças estratégicas. A busca da competitividade relaciona-se cada vez mais com a busca do ótimo sistêmico, dentro e fora das fronteiras da empresa. Parte considerável destas mudanças relaciona-se com profundas alterações nas cadeias de valores de todos os segmentos industriais.

Neste contexto, a administração logística ganha uma nova dimensão, envolvendo a integração de todas as atividades ao longo da cadeia de valores: da geração de matérias-primas ao serviço ao cliente final. Deixa de ter um enfoque operacional para adquirir um caráter estratégico.

2.1.1 Um novo ambiente de negócios

Segundo Thornton e Tuma (1995), a maioria das teorias em Estudos Organizacionais pressupõe organizações como entidades distintas, com ativos mensuráveis, prédios, estruturas definidas, mão-de-obra fixa. Não é bem o que está acontecendo no mundo real, em que terceirizações, tele-trabalho, mão-de-obra temporária, aproximação com fornecedores, parcerias com clientes e alianças com concorrentes multiplicam-se. “As organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para tornarem-se sistemas cada vez mais abertos. Suas fronteiras estão se tornando mais permeáveis e, em muitos casos, difíceis de identificar” (THORNTON & TUMA 1995, pg 58).

D’Aveni (1995) afirma que um fenômeno que é usualmente ligado ao aparecimento desses novos formatos organizacionais abertos é o da hipercompetição. A hipercompetição ocorre em um mundo de dinâmica complexa, no qual os atores interagem em âmbito mundial, vantagens competitivas são efêmeras e o ciclo de vida de produtos é curto, instável

e, em muitos casos, imprevisível. A sobrevivência, neste contexto de permanente desequilíbrio, torna-se função da capacidade de interagir associativamente com fornecedores, clientes e concorrentes. Surgem, assim, as redes organizacionais, formadas com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas por meio de coordenação e cooperação entre empresas.

Na década de 80, segundo Lazo (1992), essas redes ou associações foram chamadas de alianças estratégicas. Hoje o conceito se modificou. Dess *et alli* (1995), por exemplo, definem três tipos de estruturas para essas redes, considerados formatos típicos de organizações sem fronteiras:

a) **estrutura modular**: quando a organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valores e terceiriza as atividades de suporte, continuando, entretanto, a exercer controle sobre elas;

b) **estrutura virtual**: relacionada às redes de fornecedores, clientes e/ou concorrentes, ligadas temporariamente para maximizar competências, reduzir custos e facilitar o acesso a mercados;

c) **estrutura livre de barreiras**: refere-se a definições menos rígidas de funções, papéis e tarefas dentro da organização.

2.1.2 Desfronteirização organizacional

O tema da quebra de barreiras entre departamentos e áreas tem se mostrado recorrente nas publicações sobre gestão empresarial. Essa condição é dada como imprescindível para criar maior foco no mercado e nos clientes. Apesar de importante, esse nível do rompimento de fronteiras não é o único no movimento de transformação que as organizações estão sofrendo. Ashkenas *et alli* (1995), por exemplo, argumentam que as fronteiras organizacionais estão sendo quebradas em quatro níveis:

- a) eliminação das barreiras verticais (redução de níveis hierárquicos), que implica o achatamento das pirâmides organizacionais;
- b) eliminação das barreiras horizontais, que leva ao enfraquecimento das estruturas departamentais e da especialização funcional;
- c) eliminação das barreiras externas, através de parcerias e alianças com fornecedores, clientes e concorrentes;

- d) eliminação das barreiras geográficas, com a construção de alianças estratégicas para a exploração de novos mercados.

Tanto empresas de serviços como empresas industriais têm experimentado novos arranjos organizacionais. A nova fábrica de motores da Volkswagen em Rezende (Brasil) é um caso típico. Na linha de produção dessa unidade, os fornecedores executam todo o trabalho que seria tradicionalmente de responsabilidade exclusiva da Volkswagen. O sistema foi batizado de “consórcio modular”, um exemplo extremo de eliminação de fronteiras externas.

Alianças como esta que a Volkswagen estabeleceu com alguns dos seus fornecedores têm tido um crescimento exponencial desde o início da década de 80. É claro que a convivência entre culturas empresariais distintas nem sempre é fácil, e muitas alianças falham. Com as alianças, as fronteiras entre empresas são fortemente reduzidas e o próprio jogo competitivo ganha um novo enfoque. A procura e a escolha acertada de parceiros passa a ser vital para viabilizar a sobrevivência e o crescimento das empresas. Configura-se, então, um complicado xadrez organizacional, que poucos parecem aptos a jogar.

O movimento de quebra de fronteiras não se dá apenas no âmbito local. A internacionalização, resultante do aumento da conectividade dos mercados (MERCOSUL – Mercado Comum do Sul; ALCA – Área de Livre Comércio das Américas; NAFTA – Acordo de Livre Comércio da América do Norte, entre outros.) e dos fluxos de produto, capital e tecnologia entre países, obrigou as empresas a se repensarem. O conceito de carro mundial, por exemplo, praticado há alguns anos pelas grandes montadoras, exige dos fornecedores de autopeças domínio da tecnologia e presença nos centros de desenvolvimento. Estes centros podem estar no Japão, na Alemanha ou nos Estados Unidos. Quem não estiver presente perde oportunidades e corre o risco de ficar restrito a mercados secundários.

Todas essas frentes de transformações têm enorme impacto sobre as organizações. A atividade de gestão ganha novos contornos. A separação entre empresa e ambiente passa a ser delimitada por uma tênue linha divisória, incerta e mutável. Muitas vezes, a empresa se confunde com o ambiente, misturando-se com fornecedores e clientes. Fica difícil saber onde termina a cooperação e começa a concorrência.

Diante deste quadro de mudanças, algumas questões devem ser colocadas, de acordo com Clancy (1995):

- a) Como repensar categorias como estrutura, estratégia, tecnologia, comunicação e até mesmo o conceito de organização?
- b) Que estrutura organizacional adotar?
- c) Como coordenar o trabalho?
- d) Que tipo de perfil deverão ter os colaboradores?
- e) E a cultura organizacional? Essas novas organizações rituais terão valores compartilhados e cultura própria?
- f) Enfim, como deve ser pensada a gestão logística em um quadro tão fortemente fragmentado?

Talvez seja até mais adequado repensar as questões, já que as categorias nelas mencionadas foram criadas para um modelo de organização em declínio.

Especificamente quanto ao conceito de logística, se a tendência de desfronteirização é realmente importante, então é necessário repensar completamente o conceito. Em organizações sem fronteiras – ou com fronteiras muito tênues –, a logística passa a ser uma função muito mais relacional e estratégica do que em organizações mais tradicionais.

2.1.3 Logística integrada

Diferentes autores atribuem diferentes origens à palavra logística. Alguns afirmam que ela vem do verbo francês *loger* (acomodar, alugar). Outros dizem que ela é derivada da palavra grega *logos* (razão) e que significa “a arte de calcular” ou “a manipulação dos detalhes de uma operação”.

Uma das definições mais divulgadas, apesar de relativamente restrita, é a Hoffman (2000, p. 73), segundo a qual logística é

[...] o processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem de matérias-primas, estoques durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente.

No seu emprego nas empresas, a logística tem ganho diferentes definições, correspondendo a uma crescente amplitude de escopo, experimentada ao longo do tempo. Figura 1 mostra a evolução histórica do conceito de logística.

É importante notar que, ao mesmo tempo em que a função logística é enriquecida em atividades, ela também deixa de ter uma característica meramente técnica e operacional, ganhando conteúdo estratégico.

Isso pode ser percebido na segunda fase do Figura 1, quando a função logística passa a englobar processos de negócios fundamentais para a competitividade empresarial. A estrutura integrada de logística passa, nesta fase, a orquestrar toda a cadeia de abastecimento, da entrada de matérias-primas até a entrega do produto final.

Mas o conteúdo estratégico só fica patente na terceira e quarta fases, nas quais a participação da função logística nas mais importantes decisões empresariais é ressaltada. É o caso das alianças estratégicas, das parcerias e dos consórcios logísticos.

A definição do Council of Logistics Management é uma boa declaração de intenções, pois menciona a integração de todas as funções, resalta o foco no cliente e, indiretamente, transmite uma visão sistêmica. Além disso, a tendência histórica aponta para o enriquecimento da função logística. Infelizmente, na prática de muitas empresas, a teoria parece ser outra.

	Fase Zero	Primeira Fase	Segunda Fase	Terceira Fase	Quarta Fase
Perspectiva Dominante	Administração de Materiais	Administração De Materiais + Distribuição	Logística Integrada	Supply Chain Management (Administração da cadeia de abastecimento)	Supply Chain Management + Efficient Consumer Response
Focos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de estoques • Gestão de compras • Movimentação de Materiais 	Otimização do Sistema de Transporte	<ul style="list-style-type: none"> * Visão sistêmica da empresa; *Integração por sistema de informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão sistêmica da empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição 	Amplio uso de alianças estratégicas: Co-makership - subcontratação e canais alternativos de distribuição

Figura 1 – Evolução do conceito de logística

Fonte: www.tecnologistica.com.br (2000)

Consultas informais realizadas com alunos de pós-graduação exercendo cargos executivos (inclusive em logística) mostrou que, entre as empresas brasileiras pesquisadas

(cerca de 150), a quase totalidade está ainda entre as fases zero e primeira descritas no Quadro 1. De fato, não é incomum encontrar empresas que ainda não despertaram nem mesmo para a importância de controlar e reduzir estoques. Poucas são as que já implementaram o conceito de logística integrada (segunda fase) e raras as que iniciaram implantações do tipo *supply chain management* (cadeia de abastecimento) -terceira fase- ou *efficient consumer response* (resposta eficiente ao consumidor) - quarta fase. O retrato revelado por estas consultas mostra o quanto ainda é preciso evoluir no campo da logística e da competitividade.

A Figura 2 mostra as dez funções essenciais da logística. Estas funções devem ser integradas à estratégia empresarial e orientadas para o atendimento às necessidades do cliente.

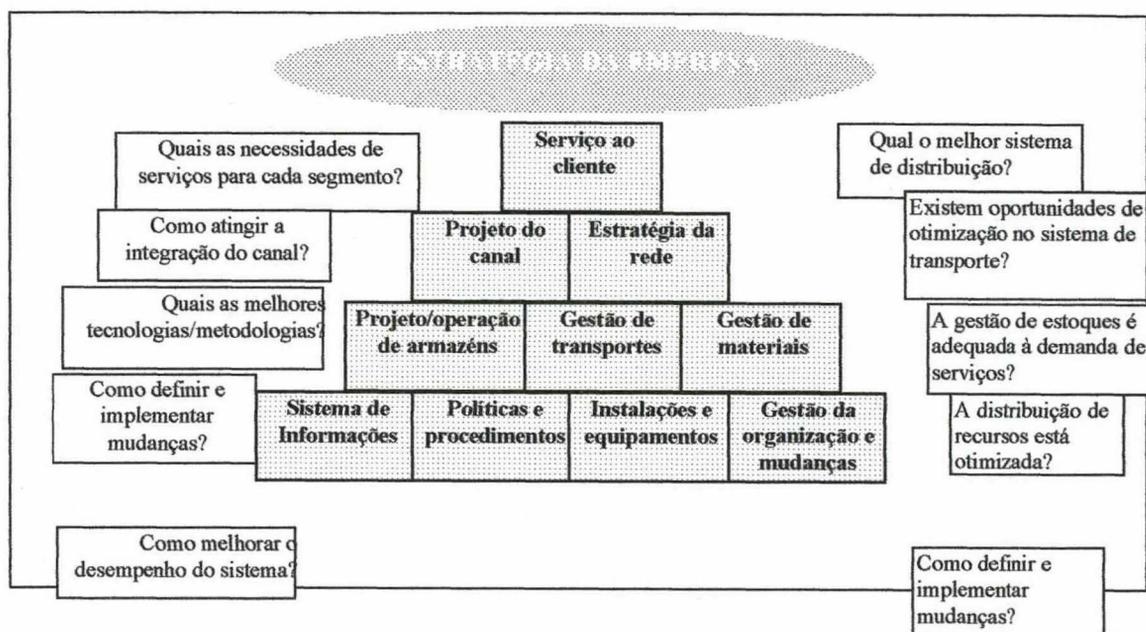


Figura 2 – Funções essenciais da logística

Fonte: www.tecnologistica.com.br

As atividades da função logística integrada podem ainda ser decompostas em três grandes grupos:

- a) **atividades estratégicas:** estas atividades relacionam-se às decisões e à gestão estratégica da própria empresa. A função logística deve participar de

decisões sobre serviços, produtos, mercados, alianças, investimentos, alocação de recursos;

- b) **atividades táticas:** estas atividades relacionam-se ao desdobramento das metas estratégicas e ao planejamento do sistema logístico. Envolve decisões sobre fornecedores, sistemas de controle de produção, rede de distribuição, subcontratação de serviços;
- c) **atividades operacionais:** estas atividades relacionam-se à gestão do dia-a-dia da rede logística. Envolve a manutenção e melhoria do sistema, solução de problemas.

Na montagem de um sistema complexo como o da fábrica da Volkswagen em Rezende (Brasil), um fator fundamental é o projeto da cadeia logística. Embora o experimento de Rezende seja (ainda) um caso extremo, muitas empresas estão experimentando níveis de complexidade comparáveis. Não é por acaso o crescente interesse pelo *Supply Chain Management* (Administração da Cadeia de Abastecimento).

Outra razão para a popularidade do tema é a crescente consciência da ineficiência das cadeias de valores. Se o movimento da qualidade chamou a atenção para as perdas relacionadas a retrabalhos e refugos na produção, o novo foco na gestão logística mostra como a ineficiência é ainda maior quando se olha a cadeia como um todo. Não basta o fabricante ter buscado a excelência operacional se os distribuidores, os atacadistas e os varejistas continuam operando em condições precárias. Diante do consumidor final, o produto – e/ou serviço – será penalizado pela ineficiência sistêmica da cadeia.

Em linhas gerais, a Administração da Cadeia de Abastecimento pode ser definida como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando a reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas.

Trata-se de uma metodologia empregada principalmente por empresas de consultoria para implantação do conceito de logística integrada, envolvendo a adoção de práticas de parcerias com fornecedores, sincronização da produção, redução de estoques em toda a cadeia, revisão do sistema de distribuição, melhoria do sistema de informação, melhoria da previsão de vendas.

Projetos deste tipo costumam focalizar preferencialmente a busca de melhor *performance* dentro da empresa, embora a tendência natural seja a de avançar as fronteiras, aproximando fornecedores e clientes.

Poirier & Reiter (1996) consideram a Administração da Cadeia de Abastecimento como um sistema que envolve todos os elementos de uma cadeia de produção, do fornecedor de matéria-prima até a entrega do produto (ou serviço) pelo comércio varejista (ou pela empresa prestadora de serviços) ao consumidor final, visando à otimização da cadeia de valores como um todo (ver Figura 3).

Essa idéia é derivada da premissa segundo a qual a cooperação entre os membros da cadeia de valores reduzirá os riscos individuais e poderá, potencialmente, melhorar a eficiência do processo logístico, eliminando perdas e esforços desnecessários.

Uma consequência imediata da aplicação da metodologia para o jogo competitivo é que a competição não se dará apenas entre empresas, mas também entre sistemas de valores.

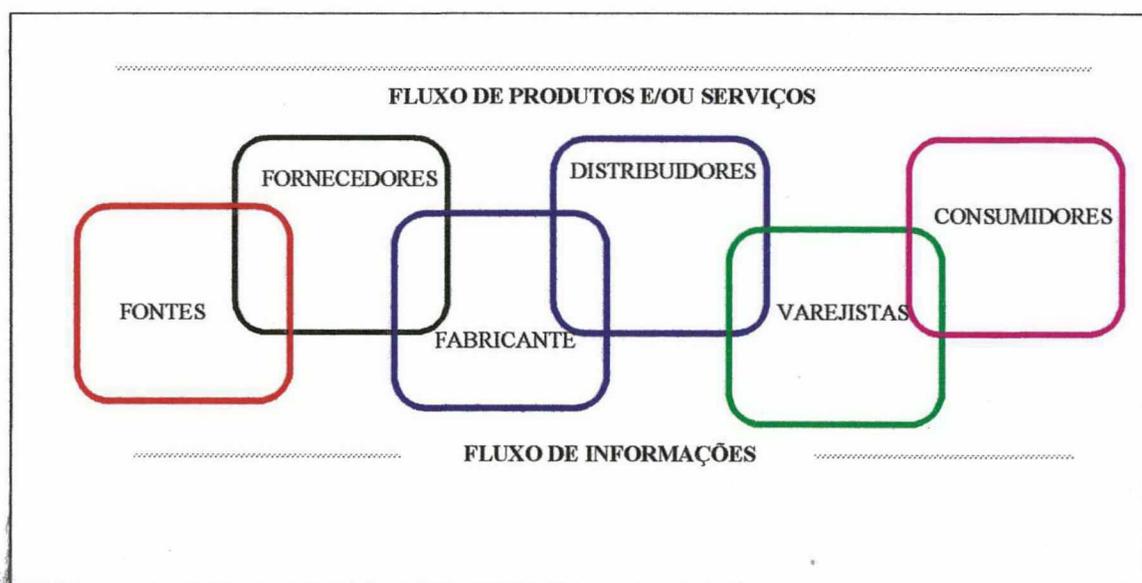


Figura 3 – Modelo Supply Chain

Fonte: www.tecnologistica.com.br

No novo cenário competitivo (ver figura 4), muitas vezes a empresa se confunde com o ambiente, misturando-se com fornecedores e clientes. Fica difícil saber onde termina a cooperação e começa a concorrência.

A hipercompetição ocorre em um mundo de dinâmica complexa, no qual os atores interagem, vantagens competitivas são efêmeras e o ciclo de vida de produtos é curto, instável e, em muitos casos, imprevisível. Pode-se observar:

- a) o novo contexto empresarial, que tem impacto direto sobre a cadeia de valores, fragmentando-a e exigindo do administrador uma visão mais ampla e sistêmica do objeto a ser administrado. A partir desta nova realidade é que deve ser pensada a gestão logística;
- b) em seguida, a própria gestão logística, com todos os seus subsistemas – suprimentos, produção e distribuição. Todos estes elementos devem estar cuidadosamente integrados por um sistema de informações único;
- c) finalmente, os componentes estratégicos, representados pelo direcionamento estratégico, pelas competências essenciais e pelos fatores críticos de sucesso. A função deste elemento é ressaltar o fato de que qualquer otimização logística deve estar alinhada com a estratégia empresarial. Assim como esforços pontuais não levam necessariamente a ganhos no sistema, energias empregadas na direção errada não contribuem para o sucesso organizacional.

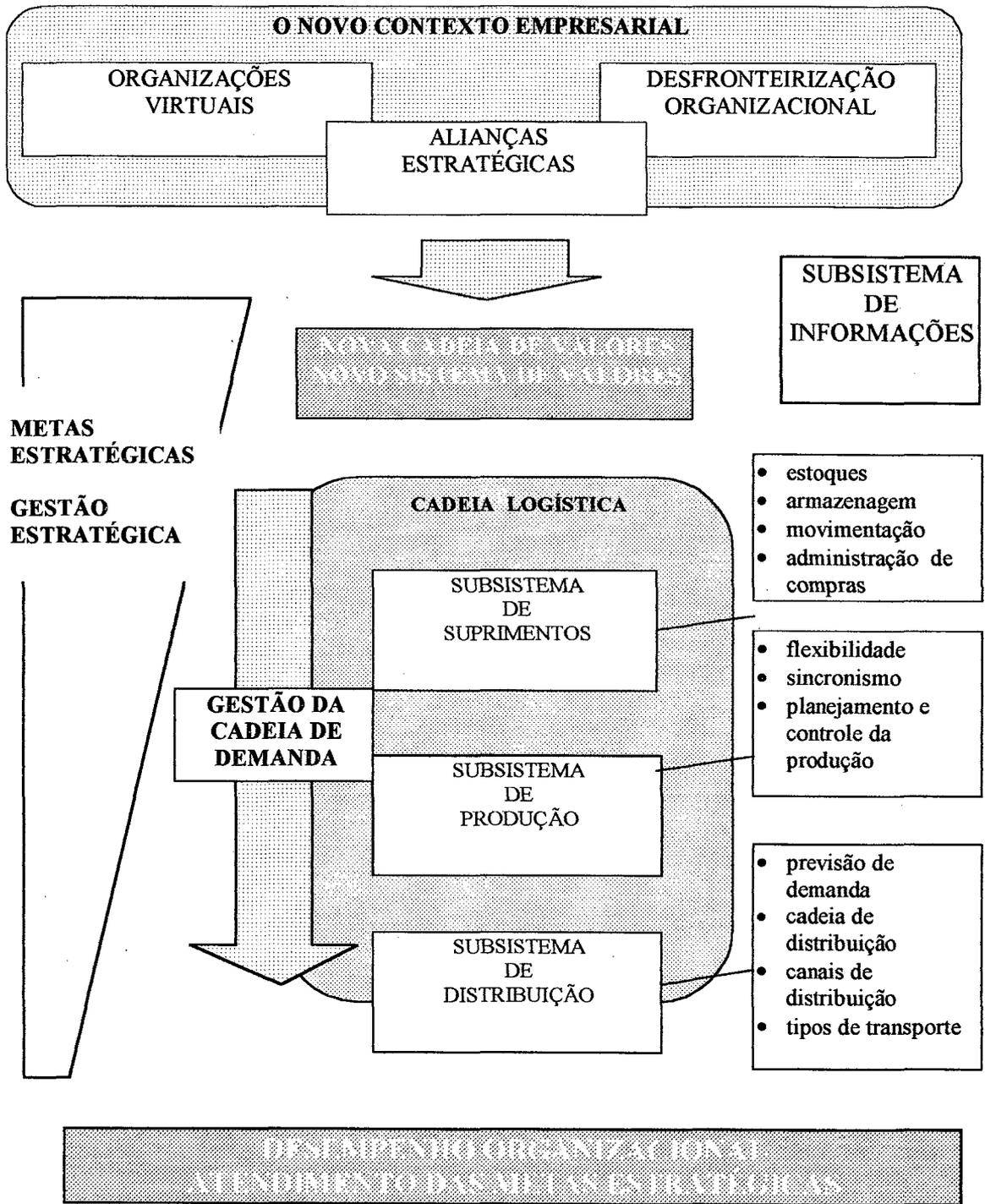


Figura 4 – Estrutura lógica

Fonte: www.tecnologistica.com.br

2.1.4 A cadeia logística

A cadeia logística é o canal de movimento do produto ao longo do processo industrial até os clientes. mas pode-se dizer simplesmente que é a sucessão de manuseios, movimentações e armazenagens pelas quais o produto passa desde que é matéria-prima, conjuntos semi-elaborados, até chegar ao cliente final. Segundo Alcure (1994) cadeia logística pode ser dividida em três partes:

a) Suprimentos, que gerencia a matéria-prima e os componentes. Compreende o pedido ao fornecedor, o transporte, a armazenagem e a distribuição;

b) Produção, que administra o estoque do produto semi-acabado no processo de fabricação. Compreende o fluxo de materiais dentro da fábrica, os armazéns intermediários, o abastecimento do posto de trabalho e a expedição do produto acabado; e

c) Distribuição, que administra a demanda do cliente e os canais de distribuição. Compreende o estoque do produto acabado, a armazenagem, o transporte e a entrega ao cliente.

A quantidade de produtos desta cadeia depende em grande parte da quantidade de manuseios que sofrem os materiais, das distâncias que percorrem (e o tempo que tardam em percorrê-las) e do nível de estoque que existe nos armazéns. Esta quantidade de material pode ser medida de duas formas:

a) Em dinheiro - o custo monetário de todo material que chega no canal. Isto nos diz quanto capital está imobilizado em forma de estoque; e

b) Em tempo (lead time) - tempo em que uma unidade de material levaria para percorrer todo o canal desde que entra até sair. Este parâmetro nos diz qual é a nossa distância ao cliente em tempo para poder reagir ante a novas demandas de mercado.

2.1.5 Mudanças na estratégia logística

Na atualidade, as estratégias logísticas estão evoluindo com grande rapidez. De acordo com Heinritz e Farrel (1994), são vários os fatores que facilitam e contribuem a esta mudança. Entre os mais relevantes estão:

Profissionalização e Especialização: a gestão logística se considera como uma fonte importante de oportunidades competitivas e se destinam recursos a ela. A visão tradicional da mera gestão burocrática de estoques, armazéns e transporte está em vias de extinção.

Aparição de Empresas Especializadas: fruto desta profissionalização da logística moderna, tem aparecido no mercado empresas que oferecem serviços logísticos integrais: análise, projeto, implementação e gerenciamento das necessidades logísticas da empresa. Com ela se abriu a possibilidade da sub-contratação de toda ou parte da cadeia logística.

Enquanto o mercado vai se transformando cada vez mais em mercado de *commodities*, em que o cliente percebe muito pouco as diferenças técnicas entre os produtos concorrentes, aumenta a necessidade de criação de vantagem diferencial através de valor adicionado e segundo Christopher (1999) essa vantagem é, cada vez mais o serviço ao cliente. Essencialmente o papel do serviço ao cliente deve ser a melhoria do “valor de uso”, ou seja, o produto passa a ter mais valor aos olhos do cliente, porque o serviço adicionou valor a essência do produto.

2.1.6 Marketing e a Interface logística

A finalidade principal de qualquer sistema logístico é a satisfação dos clientes. O fato evidente é que todos na organização têm o serviço ao cliente como meta. O objetivo segundo Christopher (1999) deve ser o estabelecimento de uma cadeia de clientes, que liga as pessoas em todos os níveis na organização, direta ou indiretamente, ao mercado.

Essa integração entre a empresa e o mercado é de vital importância, porque o mercado torna-se a cada dia mais dinâmico. O poder da marca declinou, e os clientes estão dispostos a aceitar substitutos; as diferenças tecnológicas estão cada vez menores, de modo que ficou mais difícil de manter uma posição competitiva através do próprio produto. Em situações como esta, é o serviço que pode proporcionar a diferença entre a oferta de uma empresa e a de seus concorrentes.

Segundo Christopher (1999) é possível que dois fatores tenham contribuído mais do que qualquer outro para a importância cada vez maior do serviço ao cliente como uma arma competitiva. Um é a mudança constante das expectativas do cliente; em quase todos os mercados o cliente está agora mais exigente. Do mesmo modo, em situações de compra industriais, os compradores esperam níveis de serviços mais elevados dos fornecedores. O segundo fator é a lenta transição dos mercados do tipo commodities. Isso significa que o poder da marca está decrescendo cada vez mais, à medida que as tecnologias dos produtos concorrentes convergem, dificultando cada vez mais a percepção das diferenças nos produtos, pelo menos no comprador médio. Um exemplo claro disso é o mercado de computadores pessoais.

Não há dúvidas que o preço ou as características do produto tem grande peso na hora da compra de um produto, porém a “disponibilidade” pode ser o mais importante, em outras palavras: existe o produto em estoque, posso leva-lo agora?.

2.1.7 Terceirização do estoque

Muitas organizações utilizam a chamada Teoria de Valor, segundo a qual a empresa deve concentrar seus esforços, recursos e inversões nas atividades que agreguem valor aos produtos, ou seja, naquilo que somente ela pode fazer e que constitui uma vantagem competitiva. Neste contexto, a terceirização vem se tornando amplamente difundida, está em moda. Porém, se por um lado a terceirização traz inúmeras vantagens, por outro envolve alguns riscos se não for implementada de forma adequada. Antes de chegar à terceirização é necessário ter passado pela criação de sistemas próprios, principalmente no que tange ao controle de qualidade. No que diz respeito à cadeia logística, atualmente grande parte da mesma está terceirizada: armazéns, transporte, distribuição do produto, incluindo o fluxo interno e os abastecimentos aos postos de trabalho.

2.1.8 Estoque

Os estoques segundo Hobbs (1976) representam custos acumulados de matéria-prima, material não vendido ou não usado que será mantido para o futuro.

Os estoques têm ligação com os vários departamentos da empresa, tais como compras, fabricação (produto em processo), almoxarifado (insumos) e controle da produção e vendas (produto acabado).

De acordo com Hobbs (1976), os estoques são formados para:

- a) Separar os segmentos individuais nas linhas de matéria-prima, manufatura e distribuição, para que cada um possa funcionar eficientemente em relação ao fluxo da linha de produção;
- b) Criar condições sob as quais cada segmento possa fornecer o máximo de serviço compatível com seu nível de operação;
- c) Permitir a cada um dos segmentos atingir seu ritmo eficientemente, através das compras ou produção da quantidade que resultará no menor custo total. O estoque serve apenas de reservatório entre uma fase e outra da produção. Antigamente, a manutenção de altos estoques era considerada demonstração de “poder econômico” ou “requinte”. Atualmente, o estoque é considerado uma necessidade para garantir a alta taxa de rentabilidade do capital.

2.1.8.1 Tipos de produtos em estoque

Chiavenato (1991), comenta que os produtos em estoque podem ser de quatro tipos:

- a) **Matéria-prima** - É o material básico necessário para a fabricação de um determinado produto. Seu consumo é proporcional ao volume da produção;
- b) **Produtos em Processo** - São aqueles que estão nas diferentes etapas (fases) de elaboração do produto final, a transformação da matéria-prima em produtos semi-acabados. (nas máquinas);
- c) **Produtos Semi-acabados** - São aqueles saídos da produção que, para serem considerados acabados, passarão ainda por diversas fases do processamento. (nos estoques intermediários); e

- d) Produtos Acabados - Artigos produzidos ou comprados destinados à venda, distribuição ou consumo final.

2.1.8.2 – Sistemas de controle de estoque

Segundo Stockton (1974) pode-se exercer um controle sobre o estoque através de alguns sistemas:

- a) Sistema de Duas Gavetas - Consiste na separação física em duas partes. Uma parte será utilizada totalmente até a data da encomenda de um novo lote e a outra será utilizada entre a data da encomenda e a data do recebimento do novo lote. A grande vantagem deste sistema está na substancial redução do processo burocrático de reposição de material (bujão de gás). A denominação desse sistema decorre da idéia de guardar um mesmo lote em duas gavetas distintas;
- b) Sistema de Estoque Mínimo - É usado principalmente quando a separação entre as duas partes do estoque não é feita fisicamente, mas apenas registrada na ficha de controle de estoque, com o ponto de separação entre as partes. Enquanto o estoque mínimo estiver sendo utilizado, o Departamento de Compras terá prazo suficiente para adquirir e repor o material no estoque;
- c) Sistema de Renovação Periódica - Consiste em fazer pedidos para reposição dos estoques em intervalos de tempo pré-estabelecidos para cada item. Estes intervalos, para minimizar o custo de estoque, devem variar de item para item. A quantidade a ser comprada em cada encomenda é tal que, somada com a quantidade existente em estoque, seja suficiente para atender a demanda até o recebimento da encomenda seguinte. Logicamente, este sistema obriga a manutenção de um estoque reserva. Deve-se adotar períodos iguais para um grande número de itens em estoque pois, procedendo a compra simultânea de diversos itens, pode-se obter condições vantajosas na transação (compra e transporte); e
- d) Sistema de Estocagem para um Fim Específico - Apresenta duas subdivisões:

- Estocagem para atender a um programa de produção pré-determinado: É utilizada nas indústrias de tipo contínuo ou semi-contínuo que estabelece, com antecedência de vários meses, os níveis de produção. A programação (para vários períodos, semanas e meses) elaborada pelo P.C.P. deverá ser coerente para todos os segmentos, desde o recebimento do material até o embarque do produto acabado. Vantagens: estoques menores, sem riscos de se esgotarem, objetivamente controlados por se conhecer a demanda futura; melhores condições de compra de materiais, pois pode-se aceitar contratos de grandes volumes para entregas parceladas. A atividade de compra fica reduzida, sem a necessidade de emitir pedidos de fornecimento para cada lote de material.

- Estocagem para atender especificamente a uma ordem de produção ou a uma requisição: É o método empregado nas produções do tipo intermitente, onde a indústria fabrica sob encomenda, sendo justificável no caso de materiais especiais ou necessários esporadicamente. Os pedidos de material neste sistema são baseadas principalmente na lista material ("ROW MATERIAL") e na programação geral (AP = "ANNUAL PLANNING"). Existem casos em que o pedido para compra precisa ser feito mesmo antes do projeto do produto estar detalhado, ou seja, antes da listagem do material estar pronta, pois os itens necessários podem ter um ciclo de fabricação excessivamente longo. Ex.: grandes motores, turbinas e navios.

2.1.8.3 Planejamento das necessidades de materiais (Materials Requirements Planning)

Algumas fábricas são dirigidas de maneira mais ou menos dificultosa. Pode-se perceber que os estoques estão elevados, os subcomponentes estão sendo expedidos para atender pedidos em tempo certo e uma atmosfera de pressão prevalece. Segundo Corrêa e Giansi (1996) é possível remediar esta situação através do uso de um novo planejamento e de um sistema de controle, chamado planejamento das necessidades de materiais (M.R.P.) Este integra as funções de planejamento empresarial, previsões de vendas, planejamento dos recursos produtivos, programa-mestre de produção, planejamento das necessidades de materiais, planejamento das necessidades de produção, controle e acompanhamento da fabricação, compras e contabilização dos custos. O M.R.P. tem ainda a função de criar e manter a infra-estrutura industrial, que inclui o cadastro de materiais, a estrutura de

informação industrial, a estrutura do produto (lista de materiais), saldos e estoque, ordem em aberto, rotinas de processo, capacidade de centro de trabalho.

O centro de todo sistema é o módulo das necessidades brutas, ou seja, o produto do programa-mestre de produção pelas listas de materiais. A estas necessidades brutas podem ser adicionados estoques de segurança, porcentagem de refugos etc. Uma vez determinadas as necessidades brutas, elas são consolidadas para todos os itens comuns que precisam de componente que está sendo planejado. A seguir são descontados o estoque físico e os pedidos de compra já colocados ou as ordens de serviço de fabricação interna. O que resta são as necessidades líquidas por período, semanal ou diário, que são, por último, concentrado em lotes de encomenda, calculando-se a data da liberação das ordens.

2.1.8.4 Gestão de estoque

Por gestão de estoque entende - se o planejamento do estoque, o seu controle e sua retroação sobre o planejamento. De acordo com Martins e Campos (2000), o critério básico da gestão de estoque é a minimização dos custos de ter e/ou não ter estoque. Para se implantar um Programa de Administração Técnica de Estoque é necessário:

a) *Informar toda a empresa sobre a decisão de implantar o programa.*

Para ser bem sucedido, um programa deste tipo necessita do apoio de cada divisão da empresa. Uma maneira efetiva de obter tal apoio é informar a alta chefia sobre os detalhes do programa, tanto quanto possível;

b) *Responsabilizar um indivíduo pela execução do programa*

Envolve várias divisões de uma empresa, requer a utilização de técnicas relativamente novas. Assim, é essencial que toda a responsabilidade, autoridade, recursos humanos e materiais necessários a execução do programa sejam atribuídos a um executivo qualificado;

c) *Selecionar e treinar pessoal técnico*

Exige o conhecimento e cálculo de lotes econômicos, computação das quantidades convenientes de estoque de reserva e pontos de encomenda e a determinação dos tempos mínimos do ciclo de manufatura. A empresa deve selecionar, treinar e desenvolver seus próprios especialistas;

d) *Desenvolver um plano para controlar a quantidade do estoque*

Para:

- Manter as quantidades encomendadas e estoque de reserva num mínimo estoque;
- Manter os ciclos em processamento num mínimo econômico;
- Planejar a utilização imediata de cada lote recebido, obedecendo ao critério PEPS (FIFO);
- Minimizar o número de itens mantidos em cada depósito; e
- Minimizar o número de depósitos;

e) *Padronizar condições*

Para:

- Diminuir a quantidade necessária de estoque de reserva, aumentando a precisão das previsões; e
- Diminuir os custos do número de lotes, causando um decréscimo no lote econômico;

f) Compilar (reunir) os dados usados nas fórmulas do lote econômico, nível de reserva, custo de preparação, custo de manutenção;

g) Utilizar o método “ABC” de controle de estoque e avaliação dos intervalos; e

h) Utilizar uma administração prática de controle de estoque.

2.1.9 A transferência do estoque para o fornecedor

Existem muitas formas de transferir o estoque para o fornecedor. De acordo com Bowersox e Closs (1996), quando o fornecedor está longe, e não pode adaptar-se à entrega em pequenos lotes, se utiliza, frequentemente, a estratégia do estoque no depósito. O

fornecedor deve depositar seu estoque em um armazém próximo ao cliente ou muitas vezes dentro do próprio cliente. Este estoque é considerado propriedade do fornecedor até que o cliente o consuma, momento no qual se fatura. Esta estratégia tem unicamente benefícios financeiros para o cliente, já que o estoque continua estando ali e com ele os problemas que acarreta.

Outra forma de deslocar o estoque é mediante a sub-contratação de sub-conjuntos volumosos de fornecedores próximos. Desta maneira é o fornecedor que se encarrega da gestão do estoque de sub-componentes e é ele que disponibiliza o espaço de armazém. Em algumas ocasiões o provedor é também responsável pela compra destes sub-componentes, e em outras vezes este material está consignado pelo cliente. Ambas estratégias podem ser usadas com objetivos pontuais como economizar espaços na fábrica, mas geralmente não solucionam o problema do estoque, somente o escondem.

2.1.10 Centralização

Esta técnica afeta toda a cadeia de distribuição. Segundo Chiavenatto (1991), quando se têm muitos canais distintos e se produz de forma específica para cada um deles, se é obrigado a manter um estoque específico para cada canal. Se a demanda deste canal flutua muito, pode -se encontrar, em um determinado momento, um sobre-estoque ou uma ruptura de estoque.

Centralizando a demanda flutuante de vários canais, de modo geral, a demanda total é muito mais estável. Aqui reside a vantagem de adiar operações: se fabrica uma referência genérica e as particularizações se realizam no canal de distribuição, em função da demanda real, no próprio armazém do produto determinado. Estas e outras inúmeras estratégias logísticas estão fazendo com que as empresas foquem ou prosperem na condução de seus negócios.

2.1.11 Transporte

Na análise de uma rede logística identifica-se um número razoável de fluxos, insumos e produtos intermediários e produtos acabados. O transporte permite a ligação entre os inúmeros pontos da rede, sendo um dos mais visíveis elementos das operações

logísticas. Suas funções principais são duas: o movimento e a estocagem dos bens. Estudos feitos pela Associação de Logística na França revelaram que o custo de transporte é significativo, sobretudo para a distribuição. Em um estudo realizado pela Associação de Logística na França revelou que ele representa cerca de 44% dos custos logísticos.

Segundo Ballou (1995), um sistema de transporte bem estruturado contribui para aumentar a competição no mercado, garantir a economia de escala na produção e reduzir preços de mercadorias.

2.2 COMPRAS

Segundo Chiavenato (1991) a função de comprar implica na aquisição de materiais na qualidade certa, na época certa, ao preço certo, na quantidade certa e da fonte certa. Um cadastro de fornecedores deverá ser mantido sempre atualizado de forma que nos permita obter informações a tempo e à hora. Deverá conter todos os dados e a história do fornecedor junto à empresa. Deve-se detectar e registrar o aparecimento de novos fornecedores e de novas organizações prestadoras de serviço, que poderão vir nos atender no futuro.

As compras poderão ser de dois tipos básicos:

- a) adquiridas no mercado interno; e
- b) adquiridas no mercado externo (importação)

O setor de compras deverá manter estreita e intensa relação com os outros setores administrativos da empresa, principalmente com a contabilidade geral para classificar os produtos nas devidas contas.

O controle do transporte dos materiais adquiridos pelo setor de compras visa acompanhar, mediante as notas de conhecimento, o percurso dos bens, desde a saída do fornecedor até a recepção na empresa. Deve-se levar em consideração as condições de segurança e, principalmente, o rigoroso cumprimento das datas de entrega da mercadoria.

Chiavenato (1991) comenta que para quem compra, são necessárias algumas informações sobre o material a ser adquirido: (as principais)

- a) Qualidade - é o detalhamento preciso das especificações e características do material a ser adquirido. Deverá atender plenamente às necessidades do requisitante; e

- b) Quantidade – é de suma importância a observação da quantidade a ser comprada em função da variação de preço/quantidade e do capital investido [no material. A curva sazonal de vendas de um produto é a oportunidade de estar atentos sempre para o melhor aproveitamento. No entanto, não havendo nenhum fator excepcional, a quantidade será sempre ditada pelo “lote econômico”; e
- c) Época (quando a empresa necessitará do produto) – a empresa necessita do produto para o momento em que precisa atender os compromissos de uma programação a ser utilizada em sua plenitude ou atendimento simplesmente de uma requisição. O tempo é um fator de primeira linha em qualquer atividade humana. Assume um papel importantíssimo no terreno das aquisições, portanto redundante em economia, e economia nesta área é lucro.

Deve-se considerar o fator tempo sob dois prismas:

a) *Material de difícil aquisição*

Itens importados, fabricação sob encomenda, de outras praças

b) *Material de fácil aquisição*

Itens nacionais, fabricação em série, de mesma praça

2.2.1 Novas parcerias em compras

Para a otimização de uma cadeia de abastecimento, a parceria nos negócios deve ser um item que merece toda a atenção das organizações, afim de que se realize a política em que todos ganhem (ganha, ganha).

A parceria é uma associação de partes agindo em benefício mútuo. A parceria nos negócios na cadeia de abastecimento deve ser um elemento que una os membros, do contrário a rede terá pouca substância.

Com a parceria, as organizações devem abandonar uma parte de sua independência tradicional, ou de sua posição de força, na busca de maiores oportunidades, ou seja, as partes devem dividir-se, em bases idênticas, tanto os investimentos quanto os benefícios, a fim de que atue para as organizações como um diferencial competitivo.

Dentre os itens mais complicados para efetuar as parcerias estão a confiança, que é o suporte para o sucesso, a partilha dos riscos, e a incompatibilidade nas filosofias de negócios dos candidatos à parceria.

As alianças realizadas dentro da organização, são as primeiras formas de criar um sistema baseado nos conceitos de parceria de negócios, pois deve-se estar organizado internamente antes de se tentar formar alianças externas em busca de vantagens competitivas. Depois desses passos, passa-se para o seguinte onde se utiliza de recursos externos, os fornecedores oferecem excelentes possibilidades de obtê-los para a solução de problemas e criação de oportunidades. Os fornecedores querem ser tratados de forma justa, ouvidos quando derem sugestões e partilhar dos benefícios das ações empreendidas. Assim que os fornecedores-chaves tiverem na rede e estiverem contribuindo para o aperfeiçoamento, deve-se começar a utilizar a logística como fonte primária para descobrir muitas e valiosas economias que existem na rede – do abastecimento ao consumidor.

O objetivo das alianças estratégicas é desenvolver o que o sistema deveria estar tentando alcançar para se tornar uma rede mais eficaz e assegurar a fidelidade do consumidor, e para que isso seja possível é preciso que a organização demonstre uma facilidade para aceitar conselhos, críticas e recursos de todos os componentes de sua cadeia de abastecimento de modo a criar um sistema melhor para produzir e transferir bens e serviços até o consumidor.

À medida que a organização começa a desenvolver as melhores práticas por toda sua estrutura e alcançado os objetivos propostos, os parceiros avançados começam a procurar outros recursos para ir ainda mais longe, a fim de alcançar mudanças que sustentarão e aumentarão a vantagem que criaram sobre os demais concorrentes. Esses recursos podem ser como exemplo o papel dos sistemas e da tecnologia da informação apropriada para apoiar qualquer iniciativa de aperfeiçoamento da cadeia de abastecimento.

Os grupos de parceria avançada buscam aprimoramentos suplementares dentro de um espírito de vantagens mútuas. Os profissionais escassos e talentosos são partilhados em oportunidades de aperfeiçoamento de alta prioridade para um cliente ou segmento de mercado específico e as economias resultantes são também divididas, como forma de incentivo para descobrir mais oportunidades. Além do que a implementação desses esforços pode também levar a uma vantagem de rede que dificilmente será copiada por organizações que trabalham isoladamente.

As organizações devem buscar estabelecer parcerias não somente com seus fornecedores, mas também com seus clientes. Devem tentar criar e desenvolver relacionamentos duradouros e lucrativos com os clientes e fornecedores.

É exatamente a partir da idéia de parceria que surge o conceito de “cadeia de abastecimento estendida”, aonde as organizações buscam novas fontes de vantagens competitivas, administrando as articulações com fornecedores, distribuidores e clientes de tal modo que se produza maior valor para o cliente a um custo menor. Quanto mais forte a relação com um parceiro, maior a barreira imposta para aos concorrentes. O segredo da eficiência da cadeia de abastecimento está no alto nível de comunicação e no compartilhamento de informações entre todos os participantes.

A comunicação faz com que as fronteiras entre fornecedores e a manufatura, e entre essa última e o varejo, fique cada vez mais tênue. E para que isso ocorra é preciso que haja um bom gerenciamento na cadeia de suprimento.

Nazário (2000) comenta que a empresa Li & Fung foi uma inovadora no desenvolvimento deste gerenciamento. A organização colocou em prática o conceito de cadeia de abastecimento estendida, procurando parceiros que proporcionassem maiores vantagens competitivas, na busca de novos clientes, mas sem se esquecer dos clientes já fidelizados.

A parte mais difícil deste processo é o gerenciamento dos fornecedores, afim de que se consiga receber a mercadoria na data especificada e a um custo menor. O objetivo do gerenciamento da cadeia de suprimento é conseguir vantagens competitivas sobre seus concorrentes através da comercialização de produtos atrativos ao mercado, a custos razoáveis, e dentro de prazos reduzidos. Com isso os níveis médios de estoque tendem a cair, em razão da grande agilidade com que são processados os pedidos.

No gerenciamento de uma cadeia produtiva dispersa, aonde as coisas não acontecem sob um único teto, é necessário que haja uma real mudança de mentalidade. É preciso enxergar as parcerias como uma peça fundamental para o crescimento da organização, desenvolvendo uma cadeia de abastecimento aonde fornecedores, distribuidores e clientes possam sair ganhando.

Roberto (1998), comenta exatamente que na formação de uma aliança estratégica pressupõe-se uma intenção de alcançar sucesso por parte dos dois parceiros, ainda que a

intenção de cada um possa ser diferente. Nesse artigo o objetivo foi analisar o desempenho e o resultados das parcerias.

O desempenho das parcerias é medido em função dos objetivos de sua criação, entretanto um parceiro que possua eficiência de produção ou que saiba combinar a produção de forma a alcançar economias de escala necessárias, com certeza facilitará o meio de alcançar um nível de custo competitivo.

Quando uma parceria é criada, a empresa deve sempre manter uma flexibilidade estratégica. A aliança não deveria permitir que as operações de uma organização dependam demasiado de seu parceiro.

Esse artigo resgata alguns conceitos do texto citado inicialmente, onde comenta as vantagens das parcerias não somente para as empresas em questão, mas também para os consumidores que podem ter produtos mais acessíveis e de melhor qualidade, além de maiores opções de escolha.

Wood (2000), ressalta a importância da logística em meio as alianças estratégicas, aquisições e fusões entre as empresas.

Essas parcerias, fazem com que a administração logística ganhe uma nova dimensão, envolvendo a integração de todas as atividades ao longo da cadeia de valores. A busca da competitividade relaciona-se cada vez mais com a busca do ótimo sistêmico, dentro e fora das fronteiras da empresa.

Com a concorrência tornado-se um fator muito importante do mercado, trazendo limitações as organizações, é necessário a busca de fatores que possa ajudar a vencer essa concorrência, e um desses fatores é sem dúvida a formação de alianças estratégicas (parcerias). Essas alianças por sua vez permitem que a organização torne-se mais competitiva. É importante salientar que mesmo com a formação dessas alianças é preciso muito cuidado das organizações em relação a logística, pois é através dela que se consegue se planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem de matérias primas, estoque e as informações relativas a essa atividade, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender os requisitos do clientes ao menor custo possível.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional, segundo Stoner & Freeman (1999), refere-se a como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. O processo de organização pode ser separado em cinco etapas. Na primeira etapa é preciso que o objetivo esteja bem definido, listando o trabalho que precisa ser feito para alcançá-lo. Na segunda etapa o trabalho é dividido para simplificar as tarefas e para que possam ser apreendidas mais rapidamente. Com a divisão do trabalho surge o termo especialização das tarefas que é a divisão das tarefas padronizadas. A especialização torna, sem dúvida, o trabalho muito mais rápido e produtivo, mas pode tornar as pessoas alienadas.

Dessa forma deve-se combinar as tarefas e modo lógico e eficiente (etapa 3). Esse agrupamento de tarefas que visa simplificar o trabalho é denominado departamentalização. A etapa 4 consiste em criar mecanismo de coordenação para facilitar o alcance dos objetivos. E por último, na etapa 5, é preciso monitorar e fazer ajustes necessários para que a organização alcance suas metas. A partir dessas cinco etapas descritas pode-se averiguar se a organização possui um estrutura formal ou informal. A organização informal, segundo Stoner & Freeman (1999), é a organização que possui uma estrutura de relacionamento não-documentados e não reconhecidos oficialmente entre os membros da empresa que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos membros da organização.

A estrutura organizacional, segundo Stoner & Freeman (1999) pode ser dividida em três tipos:

a) Estrutura Funcional – é utilizada por empresas menores que oferecem uma linha de produtos limitada. A maior vantagem da estrutura funcional é que ela torna mais fácil a supervisão. É uma forma de departamentalização na qual todas as pessoas engajadas numa atividade, como marketing ou finanças, são agrupadas numa mesma unidade. A medida que uma organização cresce e a linha de produtos aumenta, a estrutura funcional deixa de ser vantajosa. Torna-se difícil de obter decisões e agir rapidamente sobre um problema;

b) Estrutura por Produto/Mercado – quando a departamentalização da organização torna-se, muito complexa para a estrutura funcional, a administração de topo cria divisões semi-autônomas, cada uma projetando, produzindo e comercializando seus próprios produtos; e

c) Estrutura Matricial – a estrutura tenta combinar os benefícios dos tipos de projetos (citados acima), e funcional ao mesmo tempo que evita suas desvantagens. Na estrutura matricial os empregados tem na verdade dois chefes. Um gerente funcional ou de divisão e um gerente de projeto ou de grupo.

Segundo Chiavenato (1991), as organizações podem também ser classificadas como:

a) Estrutura por produtos ou serviços – todos os principais deveres e tarefas relacionados com um produto ou com um serviço são atribuídos a um específico departamento no sentido de coordenar as atividades requeridas para cada tipo de saída ou resultado;

b) Estrutura por base territorial – o agrupamento das atividades é feito de acordo com a localização onde o trabalho será desenhado ou uma área de mercado a ser servida pela empresa;

c) Estrutura por clientela – o agrupamento das atividades é feito de acordo com o tipo de pessoa ou agência para quem o trabalho é feito;

d) Estrutura por processos – o agrupamento é feito através da sequência do processo produtivo; e

e) Estrutura por projetos – utilizadas em empresas de grande porte e que produzem produtos que envolvam grande concentração de recursos e prolongado tempo de produção.

2.4 PLANEJAMENTO

O planejamento pode ser considerado a mais fundamental das funções de administração. Todo o administrador planeja, e suas outras funções dependem de seu planejamento. Os planos acarretam na seleção de objetivos da empresa e de metas de programas departamentais, e determinação de maneiras de alcançar. Os planos suprem portanto, uma abordagem racional a objetivos pré-escolhidos.

“Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, quando fazer, e quem deve fazer” Mattos (1995). O planejamento é como uma ponte estendida entre o ponto onde se está e o ponto aonde se deseja ir. É um processo intelectual, a determinação consciente de cursos de ação, a tomada de decisão com base em objetivos, fatos e estimativas submetidas a análise.

Vive-se numa era econômica, tecnológica, social e política em que o planejamento, como outras funções administrativas, tornou-se condição necessária a sobrevivência da

empresa. Mudanças e o crescimento econômico suscitam oportunidades, mas suscitam igualmente riscos, numa era de rivalidade mundial por mercados, recursos e influência. Segundo Stoner & Freeman (1999) é preciso a função do planejamento para diminuir os riscos e aproveitar-se das oportunidades. O planejamento é a raiz principal de uma árvore, da qual saem os ramos da organização, da liderança e do controle.

Sem planos, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos, podem até mesmo não ter uma idéia clara sobre o que precisam organizar. Sem um plano não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam. E sem um plano, os administradores e seus seguidores têm pouca chance de alcançar seus objetivos ou saber quando e onde saíram do caminho. Frequentemente planos falhos afetam profundamente a organização. A organização moderna é extremamente complexa. Com isso os administradores de todos os níveis criam planos para guiar suas subunidades para objetivos mais amplos da organização.

Os objetivos precisam ser determinados antes de começar a se planejar. Os objetivos proporcionam um senso de direção, ou seja, os indivíduos e as organizações andam num rumo determinado. Além disso os objetivos focalizam os esforços, estabelecendo prioridades, além de guiarem os planos e decisões. Os objetivos ajudam a avaliar o progresso, desde que sejam estabelecidos claramente, com um prazo final específico. Com objetivos claros pode-se formular planos que levem a empresa ao sucesso.

Segundo Stoner e Freeman (1999), existe 9 passos para um processo formal de planejamento:

a) *Formulação de objetivos* – implica em rever e compreender a missão da organização, e em seguida estabelecer objetivos que traduzam essa missão em termos concretos;

b) *Identificação das metas e estratégias atuais* – o processo de formulação de objetivos produz uma mudança substancial na missão e nas metas, e isso é especialmente verdadeiro se a organização vem deixando de alcançar metas fundamentais;

c) *Análise ambiental* – identificar os modos pelo quais as mudanças no ambiente externo econômico, tecnológico, social-cultural e político da organização podem influenciá-la indiretamente;

d) *Análise de recursos* – analisar as vantagens e desvantagens competitivas da organização, suas forças e suas fraquezas em relação aos seus competidores atuais e futuros;

- e) Identificação de oportunidades estratégicas e ameaças;
- f) Determinação do grau de mudança estratégica necessária – prever os resultados de prosseguir com a estratégia atual;
- g) Tomada de decisão estratégica – identificar, avaliar e selecionar alternativas estratégicas para eliminar o *hiato do desempenho* (diferença entre metas estabelecidas no processo de formulação de objetivos e os resultados que provavelmente serão alcançados caso se prossiga com a estratégia atual);
- h) Implementação da estratégia – incorporar a estratégia às operações cotidianas da organização; e
- i) Medida e controle do progresso – à medida que a implantação prossegue, os administradores devem verificar seu progresso em estágios periódicos ou críticos.

Chiavenato (1991), faz a diferenciação de três tipos de planejamento. Segundo ele existem os planejamentos estratégicos, táticos e operacional.

O Planejamento estratégico (nível institucional) – é um sistema de adaptação da empresa ao ambiente, se fundamenta num processo de tomada de decisão inovativo. É macroorientado, envolvendo a totalidade da empresa, direcionado a longo prazo e é genérico e sintético quanto ao seu conteúdo;

O Planejamento tático (nível intermediário) – é o sistema de manutenção das atividades empresariais, enfatiza um processo programado dentro de tomada de decisão dentro da empresa. Envolve estabelecimentos de padrões, acompanhamento de resultados e comparação deles com os padrões estabelecidos; e

O Planejamento operacional – sistema de decisões de cúpula que controla o desempenho e resultados da empresa como um todo, tendo por base as informações realimentadoras que chegam ou do ambiente externo à empresa ou do nível intermediário (planos táticos).

A estrutura da organização requer compreensão dos princípios de planejamento existente, seus requisitos, suas limitações e de como se enquadram nas especificações do planejamento organizacional. Muitas vezes o replanejamento, é na verdade um fator chave para o sucesso da organização.

2.5 DECISÃO

Heller (1991) afirma que toda a organização tem de passar por um processo de tomada de decisão, que é a identificação de um problema específico e a escolha de uma linha de ação para se resolver ou aproveitar uma oportunidade. As grandes pessoas e as grandes companhias podem ser dar ao luxo de cometer pequenos erros em suas decisões. A mesma pessoa que toma uma grande decisão pode cometer um grande erro. O erro fundamental de uma tomada de decisão é presumir que, uma vez que muitas decisões deram certas, a próxima decisão tem que se repetir e dar certo também. Em todas as etapas das tomadas de decisões, é extremamente fácil de se estar redondamente enganado. Pode haver escolha que não tenha sido considerada. As informações sobre as opções aparentes podem ser imperfeitas, o mesmo pode acontecer com o conhecimento das circunstâncias presentes. A experiência do passado pode ser irrelevante, assim como a previsão do futuro pode ser ampla, fora da conta.

Após os objetivos conhecidos e as premissas do planejamento claras, o primeiro passo da tomada de decisão é o desenvolvimento de alternativas, como salienta Heller (1991). As oportunidades perdidas criam problemas para as organizações, e as oportunidades muitas vezes são encontradas quando se exploram os problemas. No processo de decisão a descoberta do fator restritivo (problema) pode não ser tão fácil. É preciso saber viver com as certezas, riscos, incertezas e turbulências.

Heller (1991) afirma que em condições de certezas, conhece-se as metas e tem-se informações precisas, mensuráveis e confiáveis sobre o resultado de cada alternativa que se está considerando. O risco ocorre quando não se prevê com certeza o resultado de uma alternativa, mas tem-se informações suficientes para prever a probabilidade de que ela irá levar à situação desejada. Sob condições de incertezas, pouco se sabe sobre as alternativas ou seus resultados. Nas certezas, riscos e incertezas, o objetivo final sempre é claro. Na turbulência, até isso não se torna claro (pode ser devido a mudanças muito rápidas no ambiente). Como a maioria das decisões envolve acontecimentos futuros, os administradores devem aprender a analisar a certeza, o risco e a incerteza, avaliando o período de turbulência pela qual passa a organização. Essa análise leva a dois tipos de decisões: a) decisões programadas – soluções para problemas rotineiros, determinadas por regras, procedimentos ou hábitos; b) decisões não programadas – soluções não específicas criadas através de um

processo não estruturado para resolver problemas não rotineiros. Independente do tipo de decisão tomada, se ela for uma decisão correta produzirá frutos durante muito tempo.

A informação perfeitamente analisada e interpretada, pode levar a uma decisão perfeita. Mas isso dificilmente acontece. Toma-se decisões hoje, sobre informações reunidas ontem, com resultados que se esperam que apareçam amanhã. Por conseguinte está se agindo sobre um conhecimento desatualizado à base de provisões incertas. Para combater as incertezas e os riscos os tomadores de decisão possuem ferramentas que podem auxiliá-los.

Segundo Stoner & Freeman (1999), é a partir das incertezas que são criadas as chamadas *árvores de decisão*. As árvores de decisão são uma forma útil de modelar decisões que envolvam uma progressão de decisões, cada uma que incluem resultados, que incluem incertezas. Outra ferramenta são as *matrizes de resultados*, que são tabelas mostrando os resultados esperados de várias alternativas de decisão, usado em decisão que envolvam incertezas.

Num mundo de mudanças rápidas e imprevistas, o caminho do grande explorador é o caminho para fora da selva. As qualidades de curiosidade, aventura, perspicácia, preparo e determinação do homem de ação tem de combinar com o conhecimento, experiência, previsão, imaginação e profundidade do pensador. Convencido de que está certo, o explorador (tomador de decisão) não perde tempo; e quando fica claro que ele está errado, ele muda de mentalidade.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1 Abordagem

A pesquisa teve a forma de uma abordagem qualitativa, pois os dados foram apresentados de forma estruturada e também foram analisados. Quanto a abordagem quantitativa, ela não será usada, pois não serão utilizados procedimentos estatísticos.

“...na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes objetivos”(MATTAR, 1999, p.77)

“ Os dados podem ser tratados de forma qualitativa, como por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os.” (VERGARA, 1997, p.57)

3.1.2 Perspectiva do Estudo

Essa pesquisa possui característica de estudo transversal, uma vez que não será considerada a evolução do tempo. Também tem característica de uma pesquisa teórico-empírica, aonde o pesquisador além de fazer a revisão da literatura, procura verificar a coerência ou não dos achados práticos com os argumentos teóricos discutidos pelos autores.

Alguns instrumentos de coletas de dados foram utilizados para capturar as informações desejadas. Será utilizado os instrumentos de entrevista dirigida (aonde são feitas perguntas pré estabelecidas e ordenadas); observação participante (pois por se tratar de uma empresa de pequeno porte, o grupo todo é de certa forma integrado) e por último a análise documental (através de documentos internos e externos foram colhidas as informações da empresa).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme o Modelo de Vergara (1997), os tipos de pesquisa podem ser classificados quanto aos fins e quanto aos meios.

3.2.1 Meios

Quanto aos meios as pesquisas podem ser do tipo de pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, participante, pesquisa ação e estudo de caso. Quanto aos meios este projeto se caracterizou por um trabalho documental, bibliográfica e pesquisa ação. A pesquisa documental é realizada em documentos conservados dentro da empresa. Na pesquisa ação há uma intervenção participativa na realidade social. Bibliográfica pois a fundamentação teórica foi realizada através da investigação em livros e periódicos sobre o assunto em foco na pesquisa.

3.2.2 Fins

De acordo com Vergara (1997), quanto aos fins uma pesquisa pode ser do tipo exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Quanto aos fins esse trabalho se caracterizará como um estudo exploratório, descritivo e explicativa. A pesquisa exploratória é realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Já a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.

“A investigação exploratória é realizada em área no qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA,1997,p.45)

“A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quanto a familiaridade, o conhecimento e a compreensão fenômeno por parte do pesquisador são geralmente, insuficientes ou inexistentes” (MATTAR, 1999, p.80)

“ A pesquisa descritiva expõe característica de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 1997, p.45)

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a fase em que são efetuados os contatos com os respondentes, aplicados os instrumentos, registrados os dados, efetuada uma primeira verificação do preenchimento dos instrumentos e enviados os instrumentos preenchidos para o processamento dos dados. (MATTAR, 1999)

Utilizar-se-á nesta pesquisa dois tipos de dados: primários e secundários. Dados secundários consistem de informações que já existem em algum lugar, coletados com outro propósito, com o objetivo de fornecer um ponto de partida para o pesquisador. Dados primários são informações originais reunidas com propósito específico. (KOTLER, 1996)

Na pesquisa com os clientes-alvo, os dados primários serão coletados através de um levantamento, que segundo Kottler (1996), é a maneira mais adequada para se coletar dados primários para uma pesquisa descritiva, ou seja, para descobrir o conhecimento, crenças, preferências, satisfação, etc.

Na pesquisa dos concorrentes, os dados serão coletados por observação simples, onde, conforme Gil (1994), o pesquisador permanece alheio ao grupo que pretende estudar, e observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. O registro da observação se fez mediante caderno de notas. O tipo de amostra dos concorrentes foi não-probabilística, por julgamento, ou seja, foram selecionados aqueles estabelecimentos que o pesquisador julgou mais importantes.

4. TERCEIRIZAÇÃO DE ESTOQUE

Qualquer empresa seja ela de produção de bens de materiais ou de serviço almeja a continuidade de sua existência através da conquista de seus objetivos. Para que possa alcançar os objetivos a empresa necessita buscar permanentemente a plena aceitação de seus produtos e serviços pelo mercado. É importante, para isto, a busca constante de diferenciação entre os similares concorrentes. Diante da concorrência as empresas precisam adaptarem seus sistemas existentes para uma nova situação mais competitiva, procurando concomitantemente, melhorar seus produtos, buscando atender e satisfazer as necessidades dos clientes, que evoluem em vista da contínua inovação. A evolução tecnológica e o surgimento de novos produtos, tornam os clientes mais exigentes quanto às necessidades com relação ao produto, encurtando seu ciclo de vida, mediante as novas exigências, e os fabricante procuram lançar cada vez mais produtos evoluídos, com o objetivo de serem vitoriosos mesmo num curto espaço de tempo. Aliás, as empresas precisam lançar o produtos melhorados continuamente.

Qualquer pessoa como consumidor, tem claro o que esperar dos produtos que compra: quer produtos cada vez mais adequados às suas necessidades, os quer quando necessita, a um preço compatível e com altos níveis de qualidade. Clientes cada vez melhor informados e mais exigentes estão provocando a mudança dos mercados de consumo e, com eles, como um efeito dominó, de todos os demais mercados industriais e de serviços.

Sendo assim, a Papelaria Progresso, empresa estabelecida há 45 anos em Florianópolis e dedicada à comercialização de suprimentos para escritório, seguindo uma tendência do mercado, global – a terceirização do gerenciamento logístico, decidiu inovar no mercado local lançando uma nova metodologia de venda denominada **terceirização de estoque**, que, segunda a empresa consiste basicamente no estabelecimento de uma parceria, do tipo “ganha versus ganha”, entre ela e seus clientes, visando o fornecimento de suprimentos para escritório.

Esta metodologia, segunda a Papelaria Progresso fundamenta-se nas seguintes premissas:

- a) Preço competitivo, negociado por períodos determinados;
- b) Prazo dilatado para pagamento;
- c) Vencimento programado;

- d) Entrega feita diretamente ao usuário indicado pelo cliente; e
- e) Emissão de diversos relatórios gerenciais do material fornecidos para análise.

Através da metodologia da terceirização de estoque a Papelaria Progresso visa agregar valor aos seus produtos, pela prestação de serviços adicionados ao processo tradicional de compra e venda, como por exemplo, o fornecimento de diversos relatórios relativos ao fornecimento de materiais tais como: *relatório de projeções estatísticas de consumo de materiais* que servirão de subsídio à elaboração do orçamento para despesas com material de escritório e o *relatório de consumo por centro de custo*, que permitirá ao empresário estabelecer metas de consumo, e outros relatórios que poderão ser definidos pelo próprio cliente.

Além dos relatórios gerenciais outras muitas vantagens resultam para o cliente, dentre elas destacamos:

- a) Redução de custo no processo de compra, uma vez que a transação é negociada por períodos determinados, com preços já definidos, evitando a necessidade de realização de sucessivas pesquisas de fornecedores e tomadas de preço;
- b) Redução do custo com o processo de armazenagem, já que o fornecimento pode ser programado de forma a dispensar a necessidade de estoque, evitando perdas com avarias, extravios, furtos e outras; e
- c) Garantia da disponibilidade de materiais, em vista de que é determinado o perfil de consumo abrangendo qualidade e quantidade da demanda de cada cliente.

Resumindo, a metodologia de vendas denominada **terceirização do estoque** visa colocar o produto à disposição do consumidor, na quantidade, qualidade, lugar e momento que ele precisa, procurando sempre agregar um diferencial competitivo.

O fornecedor, no caso a Papelaria Progresso, incube-se pela busca da eficiência subjacente aos processos que visem a disponibilização dos materiais objeto da parceria em pauta e compartilha os resultados com o cliente. Assim não basta ao vendedor varejista comprar mais um lote de mercadorias e disponibilizá-la ao balcão para venda e entrega, a partir da vontade de compra do cliente. Ele tem de saber exatamente o que, quanto, quando e onde tem de abastecer com mercadorias a sua cadeia de clientes.

O cliente, por outro lado, portanto, não precisa mais, ir até os distantes atacadistas para comprar em grandes quantidades visando obter menores custos unitários. Pode, agora optar por comprar apenas o estritamente necessário para o gasto da semana, ou até mesmo do dia, e em melhores condições, dispensando os grandes almoxarifados e suas conseqüências, a nível de custo.

O fundamento maior da **terceirização de estoque** é justamente esse: agregar valor ao produto, por meio da equação entre fluxo de informação e fluxo de mercadoria e buscar redução de custos pela escala obtida em todas as etapas do processo, compartilhando os resultados, entre cliente e fornecedor.

5. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

A Papelaria Progresso, empresa estabelecida há 45 anos em Florianópolis e dedicada à comercialização de suprimentos para escritório, seguindo uma tendência do mercado, global – a terceirização do gerenciamento logístico, decidiu inovar no mercado local lançando uma nova metodologia de venda denominada **terceirização de estoque**, tendo os seguintes aspectos organizacionais

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES

O perfil médio mais provável dos clientes, pode-se dizer que são escritórios e empresas dos mais variados setores, que tenham a preocupação de centrarem todos os esforços no foco principal dos seus respectivos negócios, buscando através de melhor alocação de recursos, uma maior competitividade.

No primeiro ano serão definidos clientes abrangidos pela área geográfica da grande Florianópolis, estimando conseguir, já no primeiro ano 10 % do mercado potencial, ou seja, ela tentará atender 10% do conjunto de consumidores que se enquadram como prováveis clientes.

5.2 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

A mercado varejista é um mercado bem segmentado, ou seja, não existe um monopólio. Ele é formado por várias empresas, o que torna o mercado bastante concorrido. Os principais concorrentes da empresa Papelaria Progresso são:

- a) Livrarias Catarinenses
- b) Livraria Recorde
- c) Mepas

Apesar de essas empresas serem concorrentes fortes, elas não apresentam, em seus processos de venda nenhuma semelhança com a idéia da Terceirização de Estoque, idéia esta, que será o argumento forte para vencer a concorrência.

Entretanto, algumas dificuldades deverão ser superadas para consolidação da idéia no mercado, e pode –se destacar:

- a) Muitas empresas concorrentes possuem uma marca bastante forte, com preços realmente competitivos;
- b) Há também empresas que trabalham adotando estratégias que visam fidelizar os clientes, oferecendo atendimento personalizado; e
- c) Outra dificuldade é a impossibilidade de adotar esta metodologia em alguns segmentos, por conta de limitações de ordem legal (lei das licitações), restringindo, assim, o mercado.

Apesar de não serem concorrentes diretos, há várias empresas de pequeno porte que também exercem influência no mercado, impondo algumas dificuldades, tais como:

- a) Negociação fundada na amizade;
- b) Prática de “dumping” (preços abaixo do custo) aparente, por subfaturamento. (esta prática é usualmente conhecida de *meia nota*).

5.3 LEVANTAMENTO DE FORNECEDORES

Na seleção de fornecedores de mercadorias, a empresa procura formar parcerias, buscando novas fontes de vantagens competitivas, articulando-se com fornecedores, distribuidores, de tal modo que se produza maior estreitamento comercial, visando obter vantagens para transferi-las aos clientes. Quanto mais forte a relação com um fornecedor, maior a barreira imposta para aos concorrentes.

Em seus ideais, a empresa busca parceiros com produtos de alta qualidade e que possuam preços competitivos, e ao mesmo tempo tenham um elevado grau de comprometimento comercial .

Entre alguns dos parceiros da empresa pode - se destacar:

- a) Geka
- b) Foroni - Indústria convertidora de papel. Principais produtos: envelopes; materiais para escritório; pastas de polipropileno;
- c) Grampline
- d) Santa Maria Papel e Celulose

- e) Faber Castel
- f) Carbex
- g) Pimaco (material auto adesivo)

5.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Agindo em sintonia com o seu ambiente, a Papelaria Progresso procura utilizar suas competências essenciais para alcançar os objetivos almejados, fazendo com que o uso de estratégias competitivas seja crucial para o sucesso nos negócios.

Numa economia globalizada, em que se tem competição acirrada, ambiente turbulento e um futuro pouco previsível, a empresa é levada a definir estratégias competitivas fundadas em ações visando a otimização na aplicação dos recursos disponíveis e introduzir inovação no processo de venda, aumentando assim as possibilidades de sobrevivência e desenvolvimento. Deverá buscar sempre o aperfeiçoamento na aplicação de quatro ferramentas básicas: planejar, medir, controlar e melhorar, obtendo assim aumento de sua produtividade.

5.4.1 AÇÕES ESTRATÉGICAS

As ações estratégicas que serão adotadas pela empresa, são as seguintes:

- a) Propaganda em jornais locais e sites da Internet;
- b) Envio de mala-direta pelo correio, direcionada para os clientes potenciais, e para as empresas localizadas nas proximidades;
- c) Contratação de pessoas treinadas para venderem a idéia a possíveis clientes e promover harmonia entre todas as partes integrantes;
- d) Reestruturação e consolidação do número de fornecedores e clientes, construindo e aprofundando as relações de parceria com o conjunto de empresas com as quais, realmente, se deseja desenvolver um relacionamento colaborativo e com resultado sinérgico;
- e) Integração da infra-estrutura de informações com clientes e fornecedores: permitindo, na prática a reposição automática dos produtos no momento certo;

- f) Desenvolvimento conjunto de produtos, visando a busca contínua de desenvolvimento de novos serviços que atendam as expectativas dos clientes; e
- g) Instalação de pontos de armazenamento, distribuídos geograficamente, de forma a facilitar as entregas.

5.5 MISSÃO DO EMPREENDIMENTO

A missão desta organização é: **proporcionar plena satisfação no suprimento da mercadoria, objeto da parceria, estabelecendo uma relação de benefícios mútuos entre a empresa e seus clientes.**

5.6 ORGANOGRAMA

A empresa tem sua estrutura organizada pelo critério funcional e por produto/área geográfica, como pode-se observar no organograma a seguir:

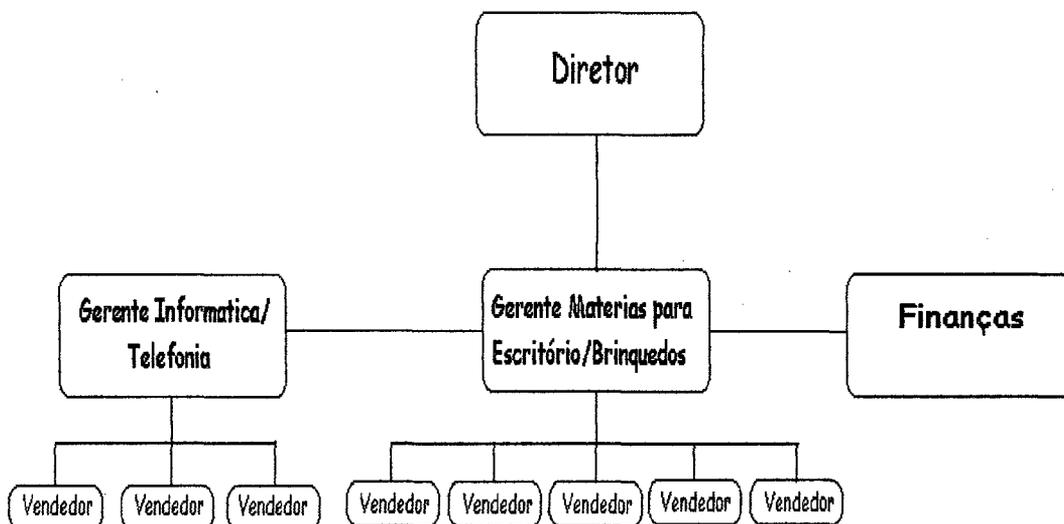


Figura 5 organograma

A organização possui uma estrutura bem simplificada e flexível. Poder-se-ia enquadrá-la dentro da estrutura por produto/mercado. Existe na organização três divisões: a área de telefonia/informática; a área de material para escritório/brinquedos e a parte de finanças.

O processo da comunicação é informal, embora com observância dos princípios hierárquicos no que tange a tomada de decisão. Por existirem apenas dois níveis hierárquicos, onde o administrador coordena as gerências e estas supervisionam, diretamente os demais colaboradores há bastante fluidez muito pouco ruído. Como consequência da simplicidade e flexibilidade organizacional os colaboradores desenvolvem sólida identificação com a empresa proporcionando envolvimento pessoal e forte comprometimento com o alcance das metas estabelecidas

A empresa possui também características de uma estrutura por produto ou serviço, pois cada departamento coordena as atividades requeridas para os produtos de sua área.

Numa outra classificação poder-se-ia classificá-la como uma estrutura simples, aonde a coordenação nesta estrutura é efetuada grandemente pela supervisão direta. Com isso a comunicação flui informalmente, muitas delas entre o principal executivo e os demais. Com isso é comum ver diretor da empresa conversando com o vendedor.

O fator que encoraja a utilização desta estrutura é o administrador proprietário, como no caso da Papelaria Progresso, aonde o diretor é um dos sócios. No caso da estrutura simples, os empregados desenvolvem sólida identificação com a organização como tal. A grande força desta estrutura é a sua flexibilidade.

5.7 ESTILO GERENCIAL

Entre os vários estilos gerenciais, o **participativo grupal** é o estilo gerencial que mais se destaca na empresa em questão. Por ser uma empresa de pequeno porte, aonde não há uma estrutura rígida, prevalece a participação do grupo, existindo a confiança nos subordinados e a participação de todos na realização dos objetivos da organização.

Perguntado ao diretor da loja sobre o que a empresa espera em relação ao perfil gerencial desejado, foi respondido que o gerente deve buscar os valores essenciais da

organização, bem como definição de políticas, estratégias e a criação de processos de aprendizagem efetivos para auxiliar os membros da organização a adquirirem visões mais precisas e perceberem oportunidades de ação.

Ainda segundo o diretor o gerente deve inspirar confiança nos seus colaboradores a fim de desenvolver a autoconfiança nas pessoas, além de estimular as habilidades dos subordinados. Ele deve também ser comunicativo e flexível além de ter uma visão holística do negócio.

Dentro da empresa Papelaria Progresso o gerente está diretamente relacionado ao nível intermediário da organização, ou seja, ele se responsabiliza-se basicamente pela motivação, liderança, comunicação e o atingimento das metas estabelecidas, subordinando-se ao nível institucional.

Em relação aos resultados a serem atingidos, o estilo gerencial é voltado a forma política, ou seja, dá liberdade de ação ao funcionários. Quando questionada o porque da adoção do estilo gerencial participativo grupal, a gerente (Maria Balbina) respondeu que o estilo gerencial adotado leva em conta a cultura da organização bem como a política adotada em relação ao atingimento das metas, além de proporcionar um ambiente de trabalho ideal para o tipo de negócio da empresa.

5.8 DECISÃO

Praticamente todas as decisões desta organização são tomadas no nível institucional da empresa. É o nível institucional que é o responsável pela condução do negócio da empresa.

No nível intermediário é verificado se há falta de algum produto no estoque da loja. Após constatado a falta do produto é feito um levantamento do pedido (a decisão da quantidade fica à cargo do gerente). Esse levantamento é passado ao nível institucional, onde o diretor aprova ou não a compra do produto. Caso o pedido seja aprovado, ele volta ao nível intermediário, ficando a cargo do gerente confirmar a compra junto ao fornecedor.

Basicamente existe dois tipos de decisões encontradas na organização estudada, segundo a teoria de Stoner e Freeman (1999):

a) as decisões programadas – que são determinadas por regras, procedimentos ou hábitos, são as decisões rotineiras da organização. São exemplos de decisões programadas: folha de pagamento, pagamento de pedidos aprovados, etc; e

b) decisões não programadas – são decisões tomadas através de um processo não estruturado, para resolver problemas não rotineiros. São exemplos de decisões não programadas: reforma não prevista no orçamento da empresa; pagamento de juros não esperado.

Não há dúvidas de que as decisões tomadas no nível institucional são as mais importantes para a organização, pois é ele que defronta com o ambiente externo. E sendo o ambiente externo um ambiente com turbulência, as decisões tomadas envolvem normalmente riscos.

Segundo o diretor da organização, a empresa trabalha constantemente com decisões de riscos e incertezas. Normalmente esses riscos não são altos, mas se a decisão tomada for a errada pode acarretar algum prejuízo para a organização.

Hoje, com a instabilidade do dólar, a compra de produtos que se baseiam nessa moeda, torna-se de risco. Um produto pode variar muito de preço de um dia para outro. Se a loja toma a decisão de comprar um determinado produto hoje e no dia seguinte ela sofre uma queda no preço, a loja tem de arcar com esse prejuízo. Por isso é preciso saber conviver com as certezas, incertezas, com os riscos e as turbulências.

As informações precisam ser analisadas e interpretadas cada vez mais, para que se possa tomar uma decisão correndo o mínimo risco possível. Uma ferramenta muito utilizada pela Papelaria Progresso para a análise e interpretação desses riscos é a matriz de resultados, que são tabelas mostrando os resultados esperados de várias alternativas de decisão, usado em decisões que envolvam incertezas.

5.9 TECNOLOGIA

Os sistemas de informações logísticas funcionam como elos que ligam as atividades logísticas em um processo integrado, combinando hardware e software para medir, controlar e gerenciar as operações logísticas. Pode-se considerar como hardware: impressoras, leitores óticos, etc. Software inclui sistemas e aplicativos/ programas usados na logísticas.

O sistema de informações (Wolf) logísticas possui três diferentes níveis funcionais:

- a) Sistema Transacional – é a fonte para a atividade de planejamento e coordenação. Engloba o ciclo do pedido, tais como: emissão de nota, alocação do estoque, checagem de crédito, entrada do pedido;
- b) Controle Gerencial – inclui indicadores financeiros, de produtividade, de qualidade, armazenagem de dados históricos (data warehouse);
- c) Apoio à Decisão – análise na redução de custo, análise da rentabilidade, análise de novas oportunidades.

Outra tecnologia utilizada pela empresa em larga escala é a do e-commerce. Pela internet é possível fazer pedidos, emitir relatórios, controlar gastos etc.

5.10 FUNCIONAMENTO (LOGÍSTICA DO PROCESSO)

O processo da Terceirização de Estoque tem os seguintes passos:

- 1.º - A Requisição do material chega até os computadores e é impressa;
- 2.º - O pedido é conduzido para nossa linha de produção aonde os itens são separados;
- 3.º - Um profissional exclusivo confere cada pedido. Isso visa a qualidade Total de nossos serviços, evitando qualquer problema na hora do recebimento da mercadoria;
- 4.º - Depois de empacotado o pedido é carregado para os veículos e entregue a cada requisitante por funcionários devidamente identificados;
- 5.º - O estoque é regularmente reabastecido para que não falte nenhum item em seu pedido. Além disso, constantemente, os produtos são renovados e novos materiais são acrescentados;
- 6.º - Ao final de cada mês, é feita a emissão de relatórios gerenciais que são enviados aos clientes, além dos boletos bancários para cobrança; e
- 7.º - Pós venda.

5.11 LOCALIZAÇÃO

Para dar início ao processo de implantação da terceirização de estoque, foi alugada uma sala na Av. Marinheiro Max Schramm, n.º 2639 com 400m² no bairro Estreito. A escolha da sala foi baseada em alguns fatores relevantes ao processo tais como: localização (proximidade dos clientes, facilidade de acesso, estacionamento), espaço físico; entre outros

5.12 CONTROLE DE ESTOQUES

Através do software Wolf, e com o auxílio de leitores óticos, aonde cada produto possui um código de barras específico, o controle de estoque é feito mediante as entradas e saídas dos produtos. Os funcionários da expedição trabalham com scanners de mão que fazem a leitura dos códigos. Dessa forma, quando um item é empacotado para transporte, imediatamente o sistema é informado de sua saída do estoque.

5.13 COMPRAS

Quando o sistema acusa falta de algum produtos nos estoques, através de um cadastro atualizado contendo as informações necessárias dos fornecedores, é feito contato com os representantes, via e-mail, fax ou por telefone, para que se possa fazer o pedido para o reabastecimento. É feito um levantamento de preço para averiguar se há ou não a necessidade de mudança do preço de venda. Além disso a empresa busca junto aos fornecedores inovações, lançamentos, para que possa estar sempre atendendo as novas necessidades dos clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ambiente de negócios altamente competitivo em que se vive, as empresas precisam buscar continuamente a melhoria da eficiência operacional objetivando alcançar vantagens competitivas. Motivadas por pressões originadas pelo aumento da competitividade em função da globalização dos mercados fornecedores, as empresas precisam cada vez mais voltarem suas preocupações para o gerenciamento logístico a fim de possibilitarem a expansão de sua oferta de produtos e se tornarem mais ágeis na resposta às necessidades dos clientes.

Com a concorrência tornando-se um fator muito importante do mercado, trazendo grandes dificuldades às organizações, faz-se necessário a busca de alternativas que ajudem a vencer esse obstáculo. Uma alternativa é sem dúvida a formação de alianças estratégicas (parcerias). Essas alianças por sua vez permitem que a organização se torne mais competitiva. É importante salientar que para viabilizar a formação de alianças é preciso forte aplicação dos preceitos da logística, ganhando assim, a organização, uma nova dimensão, envolvendo a integração de todas as atividades ao longo dos processos, pois é através dela que se consegue planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem das matérias primas, dos estoques e das informações.

Quando corretamente implementada, a terceirização de estoques pode ser a ferramenta ideal para superar esses desafios. Seu potencial de redução de custos é amplamente conhecido. Pela aplicação desta ferramenta é possível melhorar a eficiência, tanto pela economia de escala que se obtém quanto pela possibilidade de racionalização de todos os processos gerenciais.

Um caso prático do sucesso dessa metodologia é a Gimba. Na época em que ela foi fundada o foco principal de seu negócio era a venda de artigo para papelaria. Com a mudança de rumo imposta pelos donos, a companhia foi aos poucos galgando espaço no mercado empresarial, passando a administrar estoque de material de clientes de grande porte, como Banco ITAÚ, BRADESCO, EMBRATEL, TELEMAR e BASF. Estas empresas mantêm contratos personalizados, aonde o serviço é desenvolvido de acordo com a necessidade de cada cliente que pode autorizar seus funcionários a comprarem determinados tipos de produto, segundo a hierarquia ou função na empresa. Ao todo, 1.200

clientes têm contratos com a Gimba. São empresas que gastam pelo menos 10 mil reais por mês com esse tipo de insumo. Atualmente, a companhia vende mais 1 milhão de cartuchos de impressão e 1,7 milhão de caixas de papel ao ano, com 140 peruas rodando por São Paulo.

Esse trabalho procurou mostrar um pouco dos preceitos da Terceirização do Estoque, assim como sua integração com a logística e a formação de parcerias, duas ferramentas essenciais para a implantação dessa idéia. Apesar do esforço exercido para a formação desse trabalho, ele apresenta grandes limitações. Essas se deram devido a grande dificuldade de encontrar acervo literário referente a terceirização de estoque propriamente dita, além é claro da falta de observação em uma empresa que tenha implementado essa idéia com sucesso, uma vez que a Papelaria Progresso está apenas engatinhando nesse processo.

REFERÊNCIAS

- ALCURE, Sergio. **Controle e previsão de estoque**. Rio de Janeiro: CNI, 1994.
- ASHKENAS *et alli*. **The boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. **Logistical management**. s.l., São Paulo: McGraw Hill, 1996
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Iniciação da administração da produção**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 1999
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1999
- CLANCY, T. The virtual corporation, telecommuting and the concept of team. Vancouver: **Academy of Management Executive**, v.8, n.2, p.7-10, 1995.
- CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. N. **Just In Time, MRP II e OPT**. Um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 1996.
- D'AVENI, R. A. Coping with hypercompetition: utilizing the new 7S's framework. Vancouver: **Academy of Management Executive**, v.9, n.3, p.45-60, 1995.
- DESS, G. G. *et alli*. The new corporate architecture. Vancouver: **Academy of Management Executive**, v.9, n.3, p.7-20, 1995.

- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: ISBN, 1994.
- HEINRITZ, Stuart F., FARREL, Paul V. **Compras princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HELLER, Robert. **Os tomadores de decisão**. São Paulo: Makron/Mc Graw Hill, 1991
- HOBBS, John A. **Controle de Estoques e Produção**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1976.
- HOFFMAN, Frederick. Business Logistics. New York: **Council of Logistics Management**, p.47, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, processamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAZO, R. **Alianças estratégicas: quando e como aliar-se a concorrência**. (Dissertação de Mestrado.) EAESP/FGV, 1992.
- MARTINS, Petrônio Garcia, CAMPOS, P. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing 1**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTOS, A. M. **Organização: uma visão global: introdução, ciência, arte**. São Paulo: Makron, 1995.
- NAZARIO, Paulo. **A evolução da logística no Brasil**. On line. Disponível na Internet <<http://www.tecnologistica.com.br>>. Acesso em: abril de 200.
- POIRIER, C. C., REITER, S. E. **Supply chain optimization**. San Francisco: Berret-Koehler, 1996.

ROBERTO, Luiz. A formação de alianças estratégicas. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**. n.1, 1998 .

STOCKTON, R. Stansbury. **Sistemas básicos de controle de estoques**. São Paulo: Atlas, 1974.

STONER, James A. F., FREEMAN, Edward R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THORNTON, P. H., TUMA, N. B. **The problem of boundaries in contemporary research on organizations**. Vancouver: Academy of Management Best Papers Proceedings, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WOOD, Thomas. **Enterprise Resource Planning**. On line. Disponível na Internet: <<http://200.18.48.121>>. Acesso em: abril de 200.