

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE TRANSPORTES E GEOTECNIA
NUCLETRANS – NÚCLEO DE TRANSPORTES

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
LOGÍSTICA ESTRATÉGICA E SISTEMAS DE TRANSPORTE

PARÂMETROS DE COMPRAS E ESTOQUES EM UMA REVENDEDORA
DE PERFUMES IMPORTADOS

Monografia

Iamara de Oliveira

Belo Horizonte, 2010

Iamara de Oliveira

**PARÂMETROS DE COMPRAS E ESTOQUES EM UMA REVENDEDORA
DE PERFUMES IMPORTADOS**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte, da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Título de Especialista em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte.

Orientador: Prof. Jorge Tadeu

Belo Horizonte, 2010

PARÂMETROS DE COMPRAS E ESTOQUES EM UMA REVENDEDORA DE PERFUMES IMPORTADOS

Iamara de Oliveira

Este trabalho foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Especialista em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte e aprovado em sua forma final pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Jorge Tadeu

Orientador

Prof. David José

Avaliador

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Jorge Tadeu pelo apoio, pelos seus ensinamentos acadêmicos e pela satisfação de termos trabalhado juntos, mesmo que por um curto período.

Aos professores do curso de especialização em logística de transportes da Universidade Federal de Minas Gerais em geral, sem os quais não teria o cabedal teórico que possuo hoje e que foi muito útil na confecção deste trabalho.

Aos professores e autores de livros e trabalhos acadêmicos que me forneceram inspiração e conhecimento necessário.

A todos, que de alguma maneira, contribuíram para a realização desta monografia.

Meu agradecimento em especial a Deus por ter me dado inspiração, dedicação e disciplina para concluir esse trabalho.

“O degrau da escada não foi inventado para repousar, mas apenas para sustentar o pé o tempo necessário para que o homem coloque o outro pé um pouco mais alto.”

Aldous Huxley

RESUMO

Este projeto de pesquisa foi desenvolvido em uma revendedora de perfumes importados, com sede em Belo Horizonte e teve como principal finalidade analisar os processos logísticos de compras e estoques da loja. Foi feito um levantamento sobre todos os processos relacionados aos objetivos do projeto, usando técnicas de observação e entrevista com a proprietária para futuramente diagnosticar os pontos fortes que dão sustentabilidade ao negócio e os pontos fracos que podem ser melhorados através de um plano de ação eficiente. Para o embasamento teórico do projeto foi elaborado um referencial teórico com temas relevantes aos objetivos propostos, tendo como bibliografia livros de autores renomados no assunto, para melhor entendimento dos processos. A colaboração da proprietária e da equipe da loja foi de grande importância para o entendimento dos processos, levando em conta que se trata de um mercado bastante complexo com muitas possibilidades e algumas questões são de fundamental importância para o desempenho do negócio. Os objetivos propostos foram alcançados, pois tive a oportunidade de elaborar um diagnóstico empresarial dos processos logísticos da loja, bem como recomendar ações de melhoria através de um plano de ação, chegando finalmente a conclusão, que pode em muito colaborar com a gestão de compras e estoques da empresa.

Palavras Chaves:

Processos Logísticos;

Compras;

Estoque;

Transporte.

ABSTRACT

This research project was developed in an importer of imported perfumes, based in Belo Horizonte and its main purpose to analyze the logistics processes of purchasing and inventory of the store. We gathered data on all processes related to project objectives, using techniques of observation and interview with the owner to further diagnose the strengths that give sustainability to the business and weaknesses that can be improved through an efficient plan of action. For the theoretical background of the project was designed with theoretical topics relevant to the proposed objectives, with the bibliography of books famous authors on the subject, for better understanding of the processes. The collaboration and team owner of the shop was of great importance for the understanding of processes, taking into account that this is a very complex market with many possibilities and some issues are of fundamental importance to business performance. The proposed objectives were achieved, because I had the opportunity to develop a diagnostic business of logistics processes from the shop, as well as recommend actions for improvement through a plan of action, finally reaching a conclusion, which can greatly assist with the procurement and Stocks of the company.

Keywords:

Logistic Processes;

Shopping;

Stock;

Transportation.

SUMÁRIO

1.1	Desenvolvimento do tema	8
1.2	Justificativa.....	10
1.3	Objetivos da Pesquisa.....	11
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i>	11
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Compostos Mercadológicos.....	12
2.1.1	<i>Produto</i>	12
2.1.2	<i>Preço</i>	12
2.1.3	<i>Promoção</i>	13
2.1.4	<i>Praça</i>	13
2.2	Serviço ao Cliente	14
2.3	Logística.....	15
2.3.1	<i>Operador Logístico</i>	18
2.4	Compras.....	19
2.4.1	<i>Cadeia de Suprimentos</i>	19
2.4.2	<i>Contextualização do Varejo</i>	21
2.4.3	<i>Planejamento e Gestão de Compras</i>	22
2.4.4	<i>Orçamento de compras</i>	23
2.4.5	<i>Layout</i>	24
2.5	Estoques	25
2.5.1	<i>Giro do estoque</i>	25
2.5.2	<i>Fatores que influenciam o nível adequado de estoques</i>	26
2.5.3	<i>Mix de Produtos</i>	27
2.5.4	<i>Gerenciamento de Categorias</i>	28

2.5.5 Ciclo de Vida dos Produtos	29
2.5.6 Razões para manter estoques	30
2.5.7 Gerenciamento de Estoques	31
2.5.8 Curva ABC.....	32
2.5.9 Previsão das Incertezas.....	33
2.5.10 Tipos de Demanda	33
2.5.11 Características Básicas do Controle de Estoque.....	34
2.5.12 Previsão de Demanda	35
2.5.13 - Ruptura de gôndola	36
2.5.14 Reposição	37
2.5.15 Just In Time	37
2.6 Comércio Exterior	38
2.6.1 Ambiente Internacional: fator cultural e político legal	39
2.6.2 Construindo a base do conhecimento	39
2.6.3 Processo de Marketing Internacional	40
2.6.4 A Importação de Produtos	41
2.6.5 Despacho Aduaneiro de Mercadorias.....	41
3 METODOLOGIA	43
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	44
4.1 Recomendações	50
5 CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS	52
ANEXOS	54

1.1 Desenvolvimento do tema

Faz parte da história de muitas civilizações antigas, a procura por aromas agradáveis, e a consequente utilização de essências de plantas. Antigamente, essas essências foram denominadas perfumes e eram embalados em ânforas com o objetivo de serem oferecidos como prendas a algumas divindades.

A herança dessas civilizações antigas chegou à Idade Média, mas nessa época os perfumes e as essências aromáticas eram privilégios dos nobres. Foi na França, a partir de meados do século XVIII, que o perfume começou a ganhar a dimensão de um produto de grande consumo, sendo muito procurado por toda a corte de Luís XV.

Logo após a Revolução Francesa chegou ao fim a história do perfume apenas como composições restritas a águas tratadas com flores e começaram a aparecer fórmulas que combinavam aromas de couros, almíscar e musgos. Nesta época, o perfume começou a ser associado à sedução e até mesmo ao erotismo.

Na revolução industrial, começa-se a alta escala de produção e consumo desses produtos. Foi a partir dos anos 1990, coincidindo com a abertura das importações no país, que o consumo de perfumes importados ocupou uma grande fatia no mercado.

Com tudo, as indústrias de perfumes representam no mercado nacional e internacional, um dos setores mais dinâmicos em termos de inovação, criação e novas descobertas, tendo em vista que as novidades impulsionam as vendas e a procura do novo é uma constante por parte do consumidor.

As ações de Marketing de uma organização devem ser permeadas de medidas que favoreçam ou aumentem a satisfação do consumidor, pois com uma visão clara e direcionada, a empresa pode garantir ou, no mínimo, se posicionar no mercado competitivo e lucrativo em que está inserida.

Diante desse cenário, a valorização da logística na estratégia empresarial, tendo uma visão de processo sistêmico, através de planejamento, organização e controle efetivo das atividades, promove o melhor nível de rentabilidade nos serviços e distribuição aos clientes e consumidores.

A logística agrupa, portanto, atividades relacionadas ao fluxo de mercadorias (produtos), informações e serviços, cujas atividades primárias são o transporte, a

manutenção de estoques e o processamento de pedidos, ao qual contribuem com a maior parte do custo total e são essenciais para o cumprimento da tarefa logística.

Sendo assim, o presente projeto apresentará questões ligadas à logística empresarial, visando à compreensão e o entendimento dos processos existentes em toda organização, bem como entender o funcionamento de compras e estoques.

Dentre as atividades logísticas, a gestão das compras e estoques exerce papel fundamental no nível de serviço ao cliente, pois devido ao seu próprio conceito se torna a base do fluxo de negócios, ao qual influenciam diretamente na rentabilidade da empresa.

Desta forma, este trabalho será realizado com a finalidade de obter informações suficientes para responder ao seguinte **problema**: Como a empresa pesquisada tem trabalhado os seus processos logísticos de compras e estoques para alcançar eficiência no atendimento aos seus clientes?

1.2 Justificativa

Esse trabalho objetiva analisar a gestão de compras e estoque de uma importadora de perfumes, bem como analisar o nível de serviços prestados ao cliente.

Embora o *mix* de produtos seja bem atualizado e a empresa seja bem estruturada, existem falhas na logística a serem analisadas. Principalmente na gestão de compras e estoque, que é uma preocupação latente em relação ao custo/benefício.

Define-se por compras, o conjunto de recursos, práticas, sistemas informacionais, tecnologia de gestão, utilizados para desenvolver negócios que garantam a sustentabilidade da empresa em regime colaborativo com os fornecedores escolhidos.

O conceito de estoques pode ser caracterizado por todos os recursos materiais adquiridos com o objetivo de agregar valor ao negócio principal da empresa.

Sendo assim, é muito importante para uma organização a gestão correta desses processos, pois uma administração correta desses serviços possibilita à empresa um diferencial competitivo no mercado que ela está inserida.

O serviço oferecido ao cliente inclui disponibilidade de estoque, rapidez na entrega, e veracidade no preenchimento dos pedidos. A esses serviços pode ser somada uma gama variada de outros serviços a serem prestados pelos participantes do canal de distribuição ou pelos fabricantes.

Contudo, com o aumento da demanda e a crescente evolução tecnológica aliada à evolução nos níveis de informação, é que algumas empresas vêm desenvolvendo estudos e pesquisas que visam a compreensão e o atendimento das necessidades do consumidor, priorizando sua satisfação.

O presente projeto contribuirá com a melhoria da gestão de compras e estoques da empresa objeto de estudo, pois por meio do diagnóstico empresarial tornará possível a identificação e a análise de alguns pontos fracos que poderão ser aprimorados.

Nesse sentido, será possível compreender como o funcionamento dos processos logísticos de compras e estoques dessa importadora de perfumes garantem eficiência no atendimento a seus consumidores.

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

- Diagnosticar o processo logístico de compras e estoque da empresa objeto de estudos, bem como analisar o nível de serviços prestados ao cliente, com o objetivo de garantir eficiência no atendimento a seus consumidores.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar e analisar os processos logísticos de estoques utilizados pela loja;
- Identificar e analisar o *mix* de produtos comercializados pela loja;
- Identificar e analisar os processos logísticos da área/setor de compras da loja;
- Analisar os serviços de atendimento ao cliente da loja.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Compostos Mercadológicos

2.1.1 Produto

Segundo Kotler (2003), o conceito de produto não se limita a objetos físicos, devem-se levar em conta pessoas, lugares, organizações e ideias. Produto é sempre algo que tem valor para alguém. Podemos dar assim uma atenção especial aos serviços que se caracterizam como produto intangível, que são produtos não palpáveis, mas que tem valor perante o consumo.

Produto é bem mais do que um bem tangível (palpáveis), e existem os produtos de consumo, que são comprados com certa frequência, rapidez e um mínimo de comparação.

Produtos de compra comparada são denominados aqueles que são comprados com menor frequência e é preciso se fazer uma comparação ao adquiri-lo e também uma busca mais detalhada de informação a respeito do mesmo, estes produtos podem ser, por exemplo: móveis, carros, eletrodomésticos, etc.

2.1.2 Preço

De acordo com Kotler (2003), preço significa uma quantia que um consumidor paga por um produto ou serviço. Quando analisado, se chega a conclusão que ele nada mais é que a soma de todos os valores gastos desde a sua produção até a chegada no consumidor final, que são trocados pelo benefício de obter ou utilizar algo que pode ser tangível ou intangível.

Para determinados grupos de classe mais baixa o preço é o principal fator relevante na hora da escolha, já para outros grupos o preço é apenas uma consequência do bem consumido.

O preço é o elemento mais flexível no *mix* de marketing, já que pode ser mudado rapidamente, sendo ao mesmo tempo considerado um fator problema, desde que a concorrência tenha o preço como principal diferencial.

2.1.3 Promoção

Segundo Kotler (2003), as promoções de venda consistem em atrativos que incentivam a compra, geralmente de curta duração, a promoção é um incentivo usado pelas empresas para compra imediata.

São denominadas promoções: encartes, cupons de desconto, mala direta. Os produtos geralmente são expostos de forma que levam os consumidores a comprar por impulso.

2.1.4 Praça

Segundo Kotler (2003), este conceito está diretamente ligado a fatores geográficos, já que é a localização escolhida por uma empresa que define qual será sua posição no mercado.

Já Parente (2000) afirma que praça é a localização que uma empresa usará para concentrar suas atividades. Se uma empresa cometer um erro ao escolher em qual praça irá atuar, o sucesso desta empresa certamente não será satisfatório, pois a escolha do ponto é uma decisão que deve ser analisada friamente, pois praça não pode ser alterada com facilidade acarretando assim um grande estudo para o setor de marketing da empresa.

Deve-se levar em conta ao escolher em qual praça irá atuar o posicionamento mercadológico, a área de influência, o grau de concentração geográfica e a demanda de mercado.

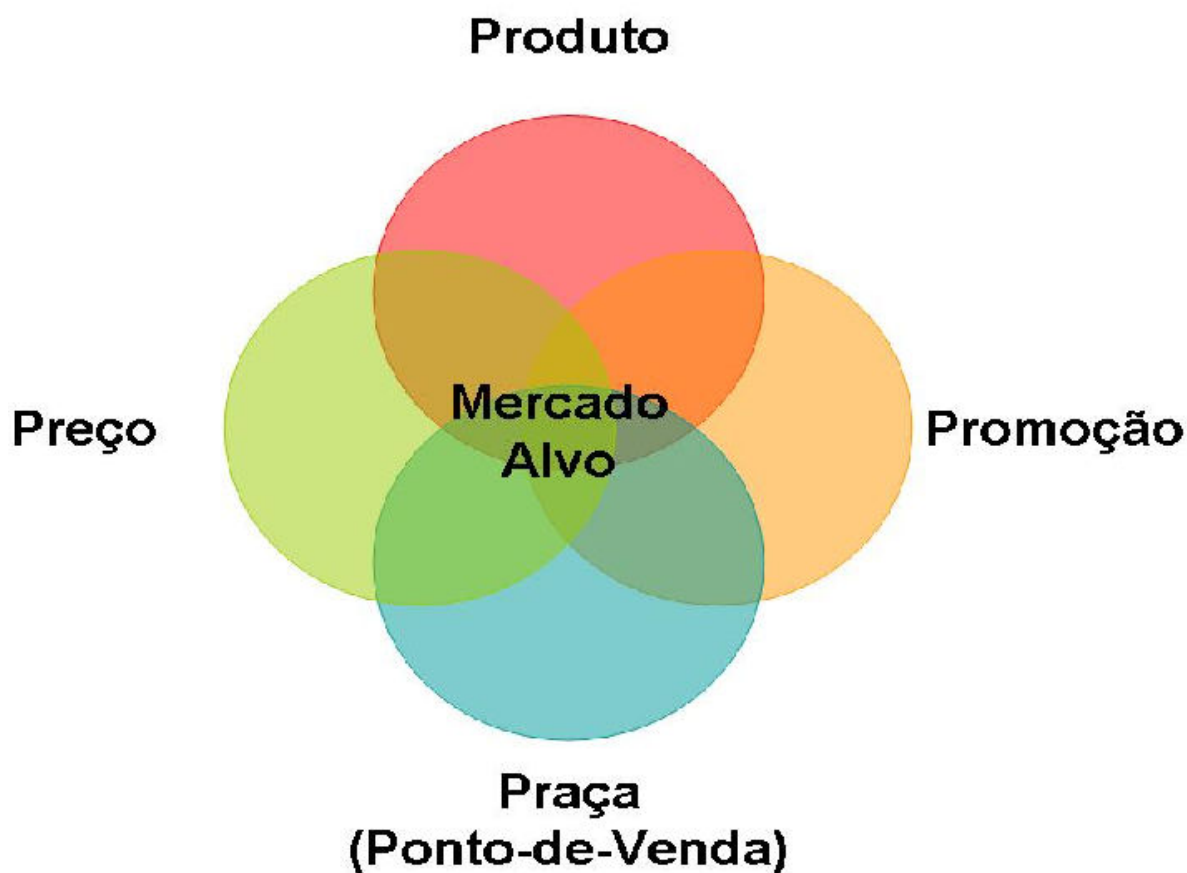


Figura 1: Os 4 P's do Marketing.
Fonte: Portal do Marketing – 2010.

Após analisar todos estes fatores é que a empresa deve concentrar suas atividades, pois a localização quando previamente analisada se torna pré-requisito básico para o sucesso.

2.2 Serviço ao Cliente

De acordo com Lambert (1993), o resultado de todo esforço logístico é o serviço ao cliente. Com o objetivo de ter um projeto logístico diferenciado que possa criar valores para seus clientes através de um serviço superior, as empresas investem em pessoas, equipamentos e em tecnologia da informação. Selecionam e desenvolvem fornecedores, e na busca dessa diferenciação, entregas mais frequentes, cumprimento de prazos, disponibilidade de mercadorias e informações sobre pedidos

são alguns atributos cada vez mais valorizados na composição do imenso leque de possibilidades na prestação do serviço logístico.

Já o autor Ballou (1993), complementa estes tópicos nos dizendo da importância do ciclo de pedido, quando vários elementos tangíveis do nível de serviço podem ser identificados se acompanharmos uma ordem de compra através do sistema de distribuição, onde o tempo transcorrido entre a colocação do pedido pelo cliente até sua entrega é chamado de tempo de ciclo de pedido.

No ciclo de pedido os elementos individuais são controlados pela logística através da escolha e projeto dos métodos de transmissão das ordens, dos níveis de estoque, dos procedimentos de processamento de pedidos e dos modos de entrega.

Como o tempo de ciclo de pedido é medido pelo cliente, os procedimentos controlados pela logística devem ser considerados fundamentais para estabelecer e controlar o nível de serviço logístico. Outros fatores também são importantes para manter um bom nível de serviços, tais como:

- a) frequência de visita de vendedor;
- b) restrições de tamanho de lote;
- c) condições de compra e habilidade para consolidação de pedidos;
- d) tempo de ciclo.

2.3 Logística

A logística contempla uma gama diversificada de atividades, envolvendo conceitos de administração, engenharia e estratégia, com características multidisciplinares. Possui grande amplitude e não contém apenas uma linha de atuação.

As mercadorias que as pessoas desejavam nem sempre eram produzidas no local de consumo, fazendo com que as pessoas tivessem que consumi-las rapidamente e as limitações existentes para transporte e armazenamento forçavam as pessoas viverem perto das fontes produtoras. O principal motivo da implementação de um sistema de logística é justamente o uso de um sistema de troca que segue o princípio da vantagem competitiva.

Em estudo desenvolvido por Rodriguez e Granemann (1997), o termo logístico tem origem francesa, do verbo “*loger*” que significa alojar, terminologia utilizada pelos militares que compreendia as atividades do transporte ao abastecimento e alojamento das tropas.

Existem algumas definições mais comumente utilizadas que é um movimento eficiente de produtos acabados da produção ao consumidor; compreendendo também a movimentação de matéria prima e prevendo prover maior rentabilidade aos serviços de distribuição ao consumidor pelo planejamento, organização e controle efetivo das atividades de movimentação e armazenamento. Traduzem-se em oferecer ao consumidor os bens e serviços quando, onde e na quantidade desejada.

“A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição de matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis adequados aos clientes a um custo razoável.”
(Ballou 1993, pág 24).

Christopher (1997) complementa Ballou (1993) ao propor que:

“A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatadas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.” (Christopher 1997, pág.2).

Uma definição muito apropriada por sua grande abrangência e pela sua atualidade é a de Nunes (2001), que após realizar um estudo histórico da evolução do conceito de logística, propõe uma definição própria. Esta definição considera o agregamento muito oportuno de uma menção ao fluxo financeiro que segundo ele, prioriza o atendimento frente aos conceitos do CLM (que enfatiza o fluxo de suprimento), com o de Ballou (que acrescenta o fluxo de informações).

Segundo Nunes (2001):

“Logística é o processo de planejar, implementar e controlar fluxos de produtos ou serviços, de informações e financeiro, desde a obtenção das matérias-primas, passando pela fabricação e satisfazendo os clientes em suas necessidades de tipo, tempo e lugar, através da distribuição adequada, com custos, recursos e tempos mínimos.” (Nunes 2001, pág.36).

Nesse contexto, a logística passa a definir uma nova visão de como administrar os recursos materiais e as informações que atingem o mercado produtivo. Trata-se de uma maneira de desenvolver novas estratégias empresariais diante das transformações vividas pela sociedade.

Como destaca Cavanha Filho (2001):

“Logística é a parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores.” (Cavanha Filho, 2001, pág.3).



Figura 2: Modelo de Logística Integrada
Fonte: www.insadi.org.br - 2007

2.3.1 Operador Logístico

De acordo com Lambert (1998), à medida que os custos da informatização diminuem em função da disponibilidade de softwares, que separa claramente os custos da logística dos outros processos, começa a surgir a tendência de as empresas substituírem seus estoques por informações.

O aumento da variedade e a redução no ciclo de vida dos produtos geraram uma necessidade maior de especialização em logística, que as empresas se sentem incapazes de disponibilizar internamente. Com isso, as empresas reconheceram a necessidade de flexibilidade e maior agilidade em todas as fases de distribuição, enfatizando ainda mais o crescimento dos operadores logísticos.

Portanto, a utilização de operadores logísticos é, sem dúvida alguma, uma das mais importantes tendências da logística empresarial moderna, tanto em nível global quanto em nível local.

Ainda segundo Lambert (1998), a terceirização de operações de logística pode ser descrita de maneira simples, como alugar mais espaço de armazenagem, ou algo mais complicado como, por exemplo, transferir a função da distribuição a terceiros, em sua totalidade. De qualquer maneira, terceirizar significa transferir a alguém não subordinado à matriz, a função de distribuição, no todo ou em parte. A terceirização é sugerida por diversos autores, quando o departamento a ser terceirizado não representa a atividade fim da empresa .

Com o crescente reconhecimento da logística como uma fonte de vantagem competitiva potencial por parte das empresas, há um rápido crescimento na indústria de serviços de logística.

Os operadores logísticos, também chamados de empresas de logística terceirizada ou ainda, provedores de serviços logísticos terceirizados, conforme Dornier (2000) são as empresas que montam um ramo de negócio independente e oferecem ampla gama de serviços realizados internamente.

A terceirização das operações de frete, estocagem, preparação de pedido, entrega final, atividades de pré e pós-montagem preenchem duas necessidades:

- a) aumenta os níveis de serviços, mediante a melhoria em flexibilidade e gestão de estoques, levando assim a uma maior disponibilidade;
- b) em muitos casos, reduz custos.

2.4 Compras

2.4.1 Cadeia de Suprimentos

De acordo com Baily, Farmer, Jessop, Jones (2000): A função de compras não é mais uma atividade rotineira de administração de pedidos. A cadeia de suprimentos está em proveniência, onde o essencial diz respeito ao relacionamento vendedor/comprador no decorrer de uma série mais longa de eventos.

“A administração da cadeia de suprimentos vê os vários compradores e vendedores como parte de um Continuum e reconhece o benefício a ser obtido da tentativa de assumir uma visão estratégica e integrado da cadeia, em vez de focar os elos individuais e sua decorrente subutilização.” (Baily, Farmer, Jessop, Jones 2000, pág. 32).

Ainda segundo o autor, a cadeia de suprimentos responde a demanda do cliente ao fornecer bens e serviços apropriados nas quantidades e no tempo exigido. O fluxo de caixa vai do consumidor final ao fornecedor original e as compras têm fundamental importância na estratégia das organizações e tem que estar envolvidas em todos os estágios e níveis de tomada de decisões das organizações.

A cadeia de suprimentos não foca nos relacionamentos individuais, nos leva a visão geral do fluxo de bens e serviços dos fornecedores ao usuário final e o fluxo de pagamentos e informações em direção oposta, nos permitindo visar à otimização de recursos.

Uma operação de compras estratégica proativa pode levar até a organização uma vantagem competitiva ao diminuir o desperdício na cadeia de valor, entretanto não podem ser desenvolvidas isoladamente, precisam estar integradas à estratégia corporativa para obtenção de sucesso, onde na maioria das vezes as decisões ocorrem em três níveis (Estratégico, tático e operacional).

De acordo com Lovelock (2002) o nível estratégico é o mais elevado da empresa, conta com a atuação direta do empreendedor, e nesse nível se desenvolve o planejamento estratégico da organização, ou seja, o processo gerencial que define os rumos a serem seguidos, já no nível tático, que é um nível intermediário, as estratégias são transformadas em metas concretas e em planos de ação destinados a atingir os objetivos propostos, sendo que o nível operacional é o responsável pela

execução e implementação dos planos de ação da empresa sendo que todos fazem parte de um processo importante para a organização.

Já o autor Viana (2002), nos diz que embora todos nós saibamos comprar, em função da correria do dia-a-dia, na conceituação da atividade, compras significam procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, com preço justo para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa.

O ato de comprar inclui várias etapas, entre elas:

- a) determinação do que, do quanto, e de quando comprar;
- b) estudo dos fornecedores e de sua capacidade técnica, e fazer seleções;
- c) fechamento do pedido mediante documentação;
- d) acompanhamento durante o período que decorre entre o pedido e a entrega;
- e) recebimento com controle da qualidade e quantidade.

De acordo com Lambert (1998), entre 1980 e 2000 houve várias transformações nos conceitos gerenciais, principalmente na função de operações. O movimento em busca da qualidade total e do conceito de produção enxuta trouxeram técnicas e procedimentos como o JIT (*Just in time*) CEP (Controle estatístico do processo) QDF (*Quality function deployment* - Desdobramento da função qualidade), *Kanban* e engenharia simultânea.

Adotadas por quase todos os países industrializados de economia de mercado, essas técnicas e procedimentos contribuíram para um grande avanço da qualidade e produtividade e nesse turbilhão de mudanças, surgem dois outros conceitos que vem empolgando as organizações produtivas.

A logística integrada surgiu na década de 80 e evoluiu rapidamente nos próximos 15 anos, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas exigências crescentes de melhores serviços de distribuição. Embora evoluindo bem, a logística integrada já está consolidada nas organizações produtivas dos países mais desenvolvidos, tanto no nível conceitual quanto no de aplicação.

Supply Chain Management (SCM) ou gerenciamento de cadeia de suprimentos começou a partir dos anos 90, mesmo em outros países, são poucas as empresas que já conseguiram implementá-lo com sucesso. Alguns profissionais consideram o SCM apenas um novo nome, uma extensão de logística integrada, ou seja, uma

ampliação da logística para além das fronteiras organizacionais, em função dos clientes e fornecedores na cadeia de suprimentos.

Em contraposição a essa visão restrita, existe a percepção de que o conceito de *Supply Chain Management* vai além da logística integrada, pois inclui um conjunto de processos de negócios que ultrapassa as atividades diretamente relacionadas com a logística integrada. Há uma grande necessidade de integração de procedimentos na cadeia de suprimentos, o desenvolvimento de produtos é o principal deles, pois vários aspectos do negócio deveriam ser incluídos nessa atividade ainda de acordo com Lambert (1998) como, por exemplo:

- a) o marketing para estabelecer o conceito;
- b) pesquisa e desenvolvimento para a formulação do produto;
- c) fabricação e logística para executar as operações;
- d) finanças para a estruturação do financiamento.

Compras e desenvolvimento de fornecedores são também atividades que são críticas para a implementação do SCM. Os resultados são extraordinários para as empresas que já conseguiram implementá-lo.

2.4.2 Contextualização do Varejo

De acordo com Parente (2000), o varejo adquire uma importância crescente no Brasil e no mundo, onde diariamente há notícias nos cadernos econômicos dos principais jornais, e que com o crescente número de consolidações, os varejistas aparecem em grande número nas relações das maiores empresas do Brasil, e que na medida em que se expandem adotam avançadas tecnologias de informações e de gestão, onde representam um papel importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

Os mercados hoje vêm atravessando um intenso ritmo de transformação, onde muitos modelos de lojas foram cedendo espaço aos novos formatos, mais eficiente e mais adequado às necessidades do atual mercado consumidor. O varejo hoje é

certamente uma das atividades empresariais que passa pelo maior ritmo de transformação, respondendo pelas mudanças no ambiente tecnológico, econômico e social no qual está inserido.

Ainda de acordo com Parente (2000) as principais tendências que impulsionam as transformações no varejo são:

- a) intensificação da globalização;
- b) aumento do poder do varejo;
- c) parceria e alianças com fornecedores;
- d) polarização: Massificação versus Especialização;
- e) aumento da concorrência de formatos substitutos;
- f) tecnologia da informação;
- g) capital humano e profissionalização;
- h) novos formatos e composições varejistas;
- i) expansão do varejo sem lojas;
- j) varejo virtual;
- k) aumento do varejo de serviços;
- l) mudanças no comportamento do consumidor;
- m) aumento do sistema de auto – serviço;
- n) mudanças nas características do mercado brasileiro;
- o) migração das classes A, B, C para os centros de compras planejados.

2.4.3 Planejamento e Gestão de Compras

Ainda de acordo com Parente (2000), o processo de compras compreende a atividade mais crítica de uma empresa varejista, à medida que cresce o número de vendas, os níveis de estoques nas lojas precisam ser reabastecidos para que novas vendas possam acontecer.

O desenvolvimento do ciclo de abastecimento de mercadorias consiste em uma função de vital importância para a sobrevivência e expansão de toda e qualquer empresa varejista. Existem três tipos de abordagens que nos auxiliam nos procedimentos de planejamento e gestão de compras:

a) de cima para baixo: A gerência determina um montante em unidade monetária para as compras em toda a empresa, onde os gestores distribuem esse montante em várias categorias por loja;

b) debaixo pra cima: Começa com a estimativa no nível de produto, logo a seguir passa pelos níveis de categoria e departamento e são consolidados no nível da empresa;

c) interativa: A gerência estabelece linhas gerais de orçamentos financeiros de compras, onde os compradores seguem a abordagem, “De baixo para cima”, com revisões e modificações sugeridas pela gerência para assegurar que as metas financeiras e as estratégias de marketing e de abastecimento do produto sejam cumpridas. Nesse tipo de abordagem é preciso que a organização tenha um bom sistema de informação e de coordenação.

2.4.4 Orçamento de compras

De acordo com Parente (2000), em qualquer ramo de atividade varejista de produtos, as compras consistem na mais importante conta de despesas no relatório de “lucros e perdas” da empresa.

“Para um varejista, por exemplo, que pratica margens sobre vendas de 20% (como os supermercados), para cada R\$ 1,00 obtido de receita, a empresa paga cerca de R\$0,80 para seus fornecedores, referentes aos produtos comprados. Para manter o fluxo de caixa da empresa equilibrado, o volume de compras para um período (Ex: mensal) deverá ser criteriosamente estabelecido e obedecido.” (Parente, 2000, Pág. 223).

Em algumas empresas as demarcações assumem uma magnitude expressiva que interferem na meta de compra do mês, dessa forma essas demarcações não devem incluir só as reduções de preços, mas também as quebras de mercadorias, geradas por estragos ou roubos. Ao se realizar este ajuste, essas demarcações reduzem o valor dos estoques onde há a necessidade de reposição dos produtos.

A partir do momento que é estabelecido o planejamento de compras, os gestores desenvolvem instrumentos de controle denominado *Open to buy* (Saldo

disponível para compras) para monitorar o cumprimento das previsões das compras, onde o controle deve registrar as compras entregues e também as efetuadas, porém ainda não recebidas e também identificar a diferença entre o que o varejista planeja comprar e o que já comprou.

Do ponto de vista da gestão financeira, do fluxo de caixa, da avaliação de desempenho, valores de vendas, estoque e compras devem ser expressos em unidades monetárias. Quando se trabalha com agrupamento de produtos em departamentos ou categorias, adota – se o uso da unidade monetária por consistirem um denominador comum de unidade de medida.

2.4.5 Layout

De acordo com Parente (2000), para se compor um layout os varejistas determinam como as diferentes categorias e departamentos vão estar relacionados e distribuídos na loja, de forma a ocupar localizações preferenciais que ficarão na área de menor circulação, e nessa tomada de decisão os varejistas devem ser consistentes com seu posicionamento e com o mercado alvo escolhido, visando não só construir imagem e conquistar a preferência deste público alvo da loja, mas também estimulando uma maior produtividade.

Para o acionista, o bom layout é aquele que além de satisfazer o cliente estimula maiores vendas, maior composição de margem, otimizando lucros e minimizando custos, mas para se alcançar sucesso, vários aspectos devem ser analisados, tais como:

a) apresentação externa da loja: fatores como a posição, arquitetura e a comunicação da loja;

b) apresentação interna da loja: são verificados os elementos que estimulam os cinco sentidos (cores, iluminação, odores e perfumes, som, etc.), elementos que facilitam a comunicação e o processo de compras, e que proporcionam conforto aos consumidores.

Ainda de acordo com o autor, o layout influencia a percepção do consumidor com relação ao estilo e ao posicionamento de mercado de cada loja, e a implantação do gerenciamento de categorias é recomendável na formulação do layout. Não se tem uma fórmula mágica para a definição de melhor solução de layout, mas se deve levar sempre em consideração que o consumidor deseja ter uma experiência de compras de forma confortável, divertida e estimulante, e que possa localizar e escolher seus produtos com maior facilidade.

2.5 Estoques

2.5.1 Giro do estoque

De acordo com Parente (2000), a partir da definição do *mix* de produtos, as empresas varejistas desenvolvem atividades direcionadas para garantir o abastecimento adequado a seus clientes. Nesse processo os gestores procuram o ponto de equilíbrio entre dois objetivos conflitantes:

- a) minimizar o investimento em estoque;
- b) minimizar o índice de faltas.

Existem novos métodos desenvolvidos pelo ERC (*Efficient Consumer Response*) que podem proporcionar uma melhoria simultânea tanto na eliminação do desperdício gerado por faltas de produto em estoque, como por desperdício de capitais decorrentes dos excessos de estoque.

A administração de compras e a gestão de estoque são setores vitais para as empresas varejistas, ao mesmo tempo em que os estoques absorvem grande volume de recursos e é o maior investimento no ativo das empresas, as compras representam a maior conta de desperdício do varejo.

Ainda de acordo com o autor, existem vários métodos que podem ser utilizados para se determinar quais são os níveis adequados de estoque para a empresa, entre eles estão métodos da relação estoque/vendas, método da variação percentual, e método do estoque básico:

a) o método da relação estoque/vendas ou método do giro do estoque define o estoque por meio da aplicação do índice estoque/vendas sobre as vendas previstas do período, indica o volume que o varejista deverá ter no início do mês, de forma a sustentar um volume de vendas no decorrer do mês;

b) o método da variação percentual é adequado para épocas sazonais, quando o volume de vendas varia de mês para mês;

c) o método do estoque básico é utilizado quando a gerência acredita que um dado nível de estoque deve estar sempre à mão e quando o giro deste estoque é menor que seis vezes ao ano.

2.5.2 Fatores que influenciam o nível adequado de estoques

Há fatores que podem influenciar o nível adequado dos estoques, mas cada empresa deve evitar que sua estimativa seja realizada por meio de fórmulas padronizadas, pois cada empresa apresenta características peculiares a serem considerada quando se pretender estabelecer os níveis de estoque.

O nível de estoque ótimo garante um estoque de acordo com as vendas esperadas, não apresenta excessos de estoque, nem ruptura de produtos, além de uma boa apresentação da loja, proporcionando bons índices de giro de estoque e de *GM-ROI* (Gross margin – Return on investment).

Com base nas afirmações do autor, os fatores que influenciam a determinação do nível ótimo do estoque são:

- a) volume de vendas;
- b) variedade de produtos;
- c) tamanho da loja;
- d) frequência dos pedidos e da entrega;
- e) treinamento dos gestores de compras;
- f) utilização do *EDI* (Eletronic data interchange);
- g) reposição contínua;
- h) intensidade de promoção;
- i) vendas sazonais;

j) tipos de produtos.

2.5.3 Mix de Produtos

Ainda de acordo com Parente (2000), após definir os aspectos financeiros dos orçamentos de compras, o varejista precisa planejar o abastecimento, ou seja, estabelecer o volume de compras e estoque de cada item que compõe o *mix* de produtos da empresa.

Na gestão de compras os itens podem ser classificados como Contínuos e Descontínuos.

Contínuos são itens que fazem parte do *mix* de produtos de uma loja durante longo período de tempo, e que tem um longo ciclo de vida. São definidos de forma específica, em termos de nome da marca, número do modelo, capacidade do produto, ou também da embalagem, cor ou material do produto. Estes produtos podem ter uma demanda sazonal, mas podem ultrapassar o ciclo da estação, como por exemplo, o peru no natal e o bacalhau na páscoa.

Esse sistema é utilizado pelos setores varejistas, como o varejo de não alimentos, eletrodomésticos, bazar e utilidades domésticas, onde o *mix* de produtos é composto por produtos comprados de forma contínua, durante todo o período em que o produto fizer parte da composição do *mix* de produtos da loja. Cada item é classificado de forma permanente e faz parte de determinado subsegmento específico que compõe um segmento, que faz parte de uma subcategoria de uma categoria de produtos. Os produtos contínuos têm pouca ou nenhuma influência sazonal, nestes produtos verifica-se um ritmo cíclico na evolução da demanda das compras e dos estoques que facilita o desenvolvimento de procedimentos de reposição de estoque, em que os volumes de compras são constantes e ocorrem sempre que os estoques estiverem abaixo de certo nível.

Descontínuos são itens que fazem parte do *mix* de produtos de uma loja durante certo período de tempo, que tem um curto ciclo de vida. São produtos que tem importância em geral para certa estação do ano como, por exemplo, as confecções, que apresentam uma forte característica de moda.

São produtos comprados de forma descontínua para atender as necessidades do consumidor sensível a essas diferenciações de estilo e dos modismos. Muitas vezes os fornecedores destes produtos produzem um único lote, o que leva os gestores de compras a enfrentarem muitos desafios nas compras desses produtos. Uma das principais dificuldades é antecipar as preferências dos consumidores e adequar à demanda desses produtos, outro fator importante é a dimensão temporal do produto de moda, pois o “*Timing*” é essencial não apenas com relação à sazonalidade dos produtos, mas também devido à variação dos fatores climáticos.

2.5.4 Gerenciamento de Categorias

De acordo com Parente, dentro do objetivo de planejamento e controle do *mix* de produtos, deve-se analisar a seleção do número de categorias e subcategorias (Amplitude), e também o número de alternativas apresentada em cada uma das subcategorias (Profundidade) que são duas dimensões consideráveis quando os varejistas estão definindo seu posicionamento mercadológico e suas estratégias de variedades. Aliada a essas estratégias o conceito de gerenciamento de categorias iniciado nos Estados Unidos na década de 90, que foi introduzido no Brasil nos últimos três anos da década, tem diferentes categorias que exercem diferentes papéis para diferentes varejistas, onde a capacidade de cada loja de atrair clientes é que ajuda a definir os diferentes papéis que as categorias vão exercer em um varejista.

Como parte de seu planejamento estratégico, os varejistas elegem estas categorias para desempenharem diferentes papéis, que são:

a) categoria destino: Tem uma capacidade muito alta de atrair clientes e definir a imagem do varejista, também com amplitude e profundidade alta ou muito alta.

b) categoria rotina: Tem uma capacidade alta de atrair clientes e definição da imagem do varejista, com uma amplitude muito alta ou alta e profundidade alta ou média.

c) categoria ocasional: Tem uma capacidade média de atrair clientes e da definição da imagem do varejista, com uma amplitude alta ou média e profundidade média ou baixa.

d) categoria conveniência: Tem uma capacidade baixa de atrair clientes e da definição do varejista, com uma amplitude média ou baixa e profundidade baixa.

2.5.5 Ciclo de Vida dos Produtos

Segundo Parente (2000), o conceito de ciclo de vida de produtos é de grande valia para auxiliar os varejistas ao tomar decisões sobre o *mix* de produtos. Ele ajuda na estimativa de crescimento de novos produtos e na previsão de evolução dos produtos ao longo de determinado período de tempo, e é composto de quatro estágios, que são:

a) introdução: período em que o produto é lançado no mercado, com baixo crescimento em vendas, onde muitas vezes o nível de preço tende a ser mais alto e não há lucros neste estágio.

b) crescimento: neste período os consumidores vão adotando o hábito de adquirir o novo produto, onde se inicia a fase de massificação e há uma melhoria substancial nos lucros.

c) maturidade: neste período o produto atinge o seu limite de vendas, tendo sido aceito no mercado. Nesta fase há uma maior variedade de versões e tipos de produtos, e conseqüentemente uma queda nas margens e nos lucros.

d) declínio: neste período as lojas vão reduzindo a variedade de opções e tipos, quando novos produtos irão substituir o espaço destes produtos que estão entrando nesta fase. É também o período em que as vendas caem e os lucros tendem a desaparecer.

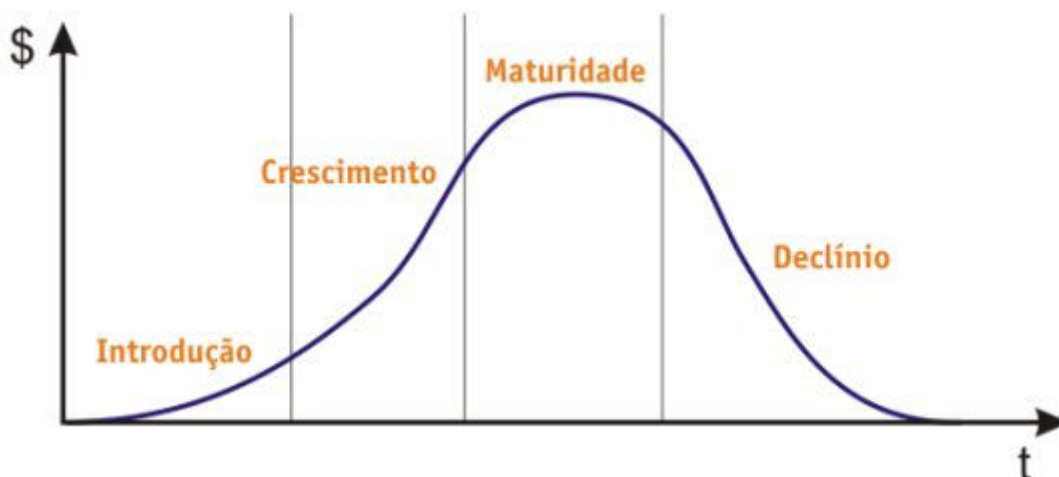


Figura 3: Ciclo de vida do produto
Fonte: Wikipédia, 2007.

2.5.6 Razões para manter estoques

Segundo Ballou (1993), toda organização está sujeita a armazenar mercadorias, fazendo assim um investimento em estoque para suprir sua demanda em determinado período. Isto acontece devido à impossibilidade de fazer uma perfeita sincronia entre oferta e demanda.

A empresa deve sempre trabalhar com o sistema de previsão, porém a demanda futura é praticamente impossível ser conhecida com exatidão, além de se levar em conta que nem sempre os produtos estão disponíveis em seus fornecedores a qualquer momento.

Na verdade, os estoques possuem várias finalidades como:

- a) melhorar o nível de serviço;
- b) incentivar economias na produção: ao fabricar lotes maiores de produtos, os custos podem ser menores, com isso os estoques amortecem o impacto entre oferta e demanda, mantendo uma produção constante, mantendo a força de trabalho em nível estável diminuindo assim os custos na preparação de lotes.
- c) permitir economias de escala nas compras e no transporte: através de compras em maior escala a empresa tem a oportunidade de usufruir os descontos de

frete, pois não obtendo volume suficiente, as capacidades dos veículos ficam comprometidas gerando assim fretes unitários menores.

d) proteger a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressurgimento: como é impossível conhecer a real demanda em um determinado período, as empresas devem estar preparadas, mantendo assim um estoque de segurança para não correr o risco de ficarem sem produtos por motivos diversos, entre eles problemas na produção ou falhas no sistema logístico.

e) proteção contra contingências: As organizações estão sujeitas a serem atingidas por diversas contingências, podendo comprometer diretamente as vendas. Estes contingentes podem ser graves problemas de importação ou até mesmo questões políticas que afetam o mercado e deixam as empresas sem condições de reposição de produtos.

O fato é que todo estoque deve ser estudado e previsto de acordo com dados confiáveis, pois o estoque é importante na organização desde que não haja excessos, causando assim um investimento desnecessário com capital de giro parado.

Ainda segundo o autor, manter estoques oferece inúmeras vantagens para uma organização, mas os custos nesta operação são elevados e acrescidos das taxas de juros, se tornam ainda maiores.

O alto custo é um problema vital na empresa, desejando os administradores a minimizar investimentos em estoques ao mesmo tempo em que balanceia a eficiência da produção e da logística com as necessidades do Marketing.

O controle de estoque é muito importante, pois pequenos erros na gestão de estoques podem acarretar prejuízos. Estoques mal administrados podem comprometer a rentabilidade da organização, absorvendo capital que poderia estar investindo em outros setores da empresa. Aumentar a rotatividade dos estoques auxilia na administração do fluxo de caixa.

2.5.7 Gerenciamento de Estoques

De acordo com Viana (2002), os estoques são recursos ociosos que possuem valores monetários, que representam investimentos destinados a incrementar as atividades de produção (transformação de matéria prima) e servir de forma eficaz aos

clientes. Entretanto, esses recursos consomem capital de giro, que podem não estar proporcionando nenhum retorno do investimento efetuado, e que em contra partida pode ser utilizado com urgência em outro segmento da empresa, o que nos leva ao motivo pelo qual o gerenciamento deve projetar níveis adequados, com o objetivo de manter o equilíbrio entre estoque e o consumo.

O gerenciamento moderno permite a avaliação e o dimensionamento dos estoques em bases científicas, substituindo o empirismo para soluções, onde os níveis devem ser revistos e atualizados periódica e constantemente para evitar problemas ocasionados pelo aumento do consumo ou vendas e alterações dos tempos de reposição.

Ainda segundo o autor, nesse ponto convém aliar os conceitos logísticos aos princípios que dimensionam os níveis de estoque, pois não é somente através da armazenagem, distribuição e transporte.

“Logística é o processo estratégico que gerencia o fluxo de materiais e informações entre o fornecedor e seu cliente, desde a aquisição da matéria prima até a entrega do produto acabado no ponto de venda, uso ou consumo. Consequentemente, o sucesso do gerenciamento de materiais nas empresas depende da aplicabilidade dos conceitos logísticos, motivo pelo qual realçamos sua importância.” (Viana 2002, pág.145)

2.5.8 Curva ABC

De acordo com Parente (2000), a análise da curva ABC é um procedimento muito utilizado na avaliação de resultados da linha de produtos no varejo, onde se ordena os itens em ordem decrescente de vendas.

Como nos princípios de Pareto, alguns poucos itens são responsáveis pela maior parte dos resultados. A representação encontrada nesta análise é:

- a) produtos A: 10% dos principais itens representam 70% das vendas;
- b) produtos B: 20 % dos outros principais itens representam 20 % das vendas;
- c) produtos C: 70 % dos itens restantes representam 10 % das vendas.

Por não saberem fazer bom uso desta análise, muitos varejistas excluem produtos, sem substitutos adequados, do seu *mix*, gerando perda de venda.

Já o autor Ballou, nos diz que a curva ABC refere-se a 20% de uma linha de produtos (em número de itens) que é responsável por 80% das vendas realizadas (em valor).

Toda linha de produtos deve ser classificada, e então dividida em um grupo ou mais grupos, tais como AB, ABC ou ABCD.

Ainda de acordo com o autor, podemos estabelecer níveis de serviços diferenciados para as diversas classes (99 % para itens “A”, 95 % para “B” e 85 % para itens “C”), visando reduzir o capital empatado em estoques.

2.5.9 Previsão das Incertezas

De acordo com Ballou (1993), controlar estoque não é tarefa fácil, pois nunca se tem certeza da quantidade demandada para armazenagem, e, além disso, não é possível saber com exatidão quando chegarão os suprimentos para abastecer os investimentos.

Na gestão de estoques uma das principais questões a ser analisada é a previsão de vendas futuras, seguida da estimativa dos tempos de ressuprimento, a partir da colocação do pedido até a chegada do material.

2.5.10 Tipos de Demanda

Segundo Ballou (1993), para que a organização do estoque tenha uma demanda adequada, é necessário que a empresa divida seus produtos por classes ou tipos, classificando-os de acordo com a demanda de cada um que podem ser: demanda permanente, sazonal, irregular, em declínio ou variada.

a) demanda permanente: geralmente esta demanda é proveniente de produtos que possuem um longo ciclo de vida, e não apresentam grandes variações em seu consumo durante o ano. Os estoques para esse tipo de demanda é aquele que

requerem reposições contínuas, em quantidade definidas pela organização através do seu histórico de giro;

b) demanda sazonal: É caracterizada por produtos com ciclo anual de demanda, que vendem apenas em um determinado período ou produtos de moda, que possuem pequenos ciclos de vida e tem como principal característica, o fato de ser composta por um único pico, pelo controle de estoques. Este tipo de demanda está sujeito a erros, pois o estoque desses produtos deve ser planejado de acordo com a época e a quantidade que foi vendida, podendo haver variação de um ano para o outro, sendo assim o período de análise se for longo, pode existir variações no comportamento de compra;

c) demanda irregular: é a demanda de produtos que possuem irregularidades no consumo, tornando sua projeção de vendas difícil. Estes produtos possuem tempos de reposição muito longos ou pouco flexíveis, tornando o controle de estoques dependente do comportamento no momento, podendo variar de acordo com fatores externos. Ex.: veículos à gasolina, sua demanda depende de preço de combustível e o tempo de ressuprimento é longo;

d) demanda em declínio: são produtos que chegam a um determinado período em que suas vendas caem até não mais existir, geralmente acontece pela substituição deste produto por outro que atenda melhor a necessidade de consumo. O planejamento de estoques desses produtos deve ser feito em pequenos períodos prevendo a demanda para todos os períodos até o final das vendas;

e) demanda derivada: é composta de produtos que dependem de outro para vender e sua previsão deve estar ligada à venda do produto que ele acompanha que é um produto acabado. Ex: Pneus, Rótulos, Peças, etc.

2.5.11 Características Básicas do Controle de Estoque

De acordo com Ballou (1993), o controle de estoques é composto por várias características que precisam ser analisados para se chegar a uma eficiente administração de estoques. As características a serem analisadas são: os custos do estoque, os objetivos do inventário e a previsão de incertezas.

2.5.12 Previsão de Demanda

De acordo com Ballou (1993), saber avaliar com precisão a quantidade do produto que os clientes deverão comprar é de suma importância para todo planejamento empresarial. Para sucesso do desenvolvimento de métodos de previsão, vamos considerar os que nos são mais úteis:

a) pesquisas por meio de correios, telefones ou entrevistas pessoais podem identificar “o que e quanto” os consumidores pretendem comprar. Estes dados podem ser acumulados e traduzidos em informações de previsão de vendas. Apesar de parecer o método mais ideal, ele tem limitações, onde a exatidão da informação fornecida pode ser questionável, pois nem sempre há certeza de que os clientes agem como falam;

b) solicitar a opinião de pessoas com grande conhecimento do assunto, que pode ser feita com vendedores da empresa e até com especialistas renomados. Reúnem-se dados de forma rápida e barata, mas estes dados podem estar enviesados, como acontece com qualquer opinião;

c) para a finalidade única de controle de estoques, a projeção de vendas passadas, é a técnica de previsão mais comum. Ao se combinar técnicas matemáticas e computadores pode-se gerar previsão de milhares de itens com periodicidade semanal ou mensal, tornando procedimentos científicos de controle de estoques viáveis em 85 % das empresas americanas.

As técnicas para previsão de curto prazo disponível são métodos conhecidos como:

- a) média móvel;
- b) média com suavização exponencial;
- c) regressão múltipla;
- d) séries temporais;
- e) análise espectral.

A técnica mais usada é a média com suavização exponencial, que é de fácil acesso e necessita relativamente de poucos dados acumulados na armazenagem de informações para alguns milhares de itens.

2.5.13 - Ruptura de gôndola

De acordo com Dias (1993), quando um pedido atrasa ou não pode ser entregue, existem componentes de custo que às vezes não podem ser calculados com grande precisão, mas que podem determinar os custos da falta de estoque ou da ruptura das seguintes maneiras:

- a) por meios de lucros cessantes, devidos à incapacidade de fornecer. Perdas de lucro com cancelamento de pedidos;
- b) por meio de custos adicionais, causados pelos fornecimentos em substituições com material de terceira;
- c) por meio de custos causados pelo não cumprimento dos prazos contratuais como multas, prejuízos, bloqueio de reajuste;
- d) por meio de “quebra de imagem” da empresa, e em consequência beneficiando o concorrente.

Ainda de acordo com o autor, um método bem prático para se calcular o custo da falta de estoque pode ser dado por:

- a) valor do trabalho não realizado pela linha de produção;
- b) valor das máquinas e linhas de produção paradas;
- c) custo adicional do material comprado;
- d) juros do capital devido à parada de materiais, folha de pagamento, do lucro da venda;
- e) custo do trabalho devido à mudança na programação.

2.5.14 Reposição

De acordo com Parente (2000), tendo em vista o objetivo de reduzir custos e ter uma alta eficiência no canal de marketing, varejistas e fornecedores se uniram e desenvolveram sistemas de resposta rápida, onde é essencial a parceria e a cooperação entre as partes.

Diferentes das formas tradicionais, em que se pode levar até semanas para completar o ciclo de reposição de produtos, estes sistemas constituem um processo de reabastecimento de curto período, que envolve a reposição automática do estoque do varejista em poucos dias.

Com flexibilidade e eficiência, este sistema aliado à tecnologia da informação permite aos varejistas prever hoje o que venderão amanhã, podendo com isso ter as mercadorias na loja na hora que desejar. O sistema de resposta rápida é caracterizado pelos seguintes elementos:

- a) parceria;
- b) sistema de loja integrado aos sistemas de retaguarda;
- c) sistema de entrega *Just in Time*;
- d) *EDI* – Intercâmbio Eletrônico de dados (*EDI* – Eletronic data interchange).

2.5.15 Just In Time

De acordo com Ballou (1993), o conceito de *Just in time* parte do princípio de suprir produtos para linha de produção, depósito ou cliente quando eles são necessários.

A partir da certeza dessa necessidade pode-se evitar o uso de estoques, quando os pedidos são feitos em quantidades suficientes para atender o consumo com antecedência de apenas um tempo de ressuprimento. Este conceito é conhecido também como “cálculo de necessidades” sendo reconhecido como conceito chave do planejamento de necessidades de materiais (Materials Requirements Planning ou MRP) e do planejamento de necessidade de distribuição (Distribubution Requeriments Planning ou DRP).

“A técnica Just in Time é vantajosa quando (1) os produtos têm alto valor unitário e necessitam de alto nível de controle, (2) as necessidades ou demandas são conhecidas com alto grau de certeza, (3) os tempos de reposição são pequenos e conhecidos, (4) não há benefício econômico em suprir-se com quantidades maiores que as requeridas.” (Ballou 1993, pág. 228).

2.6 Comércio Exterior

Segundo Cobra (2005), com a globalização, o mercado passou por mudanças em relação à comercialização de produtos e serviços. Uma das mudanças de alta relevância foi o desenvolvimento de suas negociações com outros países, caracterizando as importações e exportações, buscando oportunidades de crescimento para seus mercados.

Com a abertura de mercados internacionais, as empresas foram obrigadas a se prepararem para grandes desafios, sendo que para algumas estes desafios representavam crescimento e para outras, ultrapassar as barreiras de seus países foi uma questão de sobrevivência.

As oportunidades internacionais podem ser soluções para mercados saturados, pois ao se relacionarem com outros países, a empresa cria a oportunidade de levar seu produto a outros mercados não explorados. No ponto de vista cambial, os negócios em escala global, podem ser bem atrativos.

Para se lançar no mercado internacional as estratégias de marketing e a forma de sua implementação devem ser repensadas, pois os países diferentes necessitam de estratégias diferentes, não se esquecendo que a organização que deseja se lançar neste tipo de negócio tem que estar preparada para fazer um minucioso estudo em relação à natureza, o potencial econômico, hidrológico, climático, geológico e humano, enfim é necessário que se estude o planeta e todas as suas particularidades.

“Estudar um mercado, significa conhecer suas principais características que estão relacionadas com a população, infraestrutura, geografia e ambiente, e desenvolvimento da economia.” (Cobra 2005, pág.276).

Ainda segundo o autor, é importante conhecer o potencial do mercado que a organização deseja atingir, pois assim ela é capaz de medir a demanda potencial dos

itens de consumo, e isso só é possível ao identificar seus fatores geográficos, para com isso mensurar onde está concentrada a renda das pessoas e onde está a camada da população que se deseja atingir.

2.6.1 Ambiente Internacional: fator cultural e político legal

É de fundamental importância se conhecer a cultura de determinado mercado e saber qual a influência que ele exerce sobre o consumo de bens e serviços, é considerável a diferença de percepção entre países.

Entre as diferenças culturais é importante conhecer dois tipos de cultura que influenciam diretamente no consumo: a do individualismo, que é caracterizada pela concentração de interesse próprio e a do coletivismo que está ligado à valorização do conceito de família. Outro fator relevante é a cultura política, que interfere na forma como os negócios vão ser conduzidos.

Cobra (2005) realça esta importância ao afirmar que é na política de marcas e patentes, que a empresa zela por sua marca. Outro fator político relevante é a ética nos negócios. Em determinados países, existem uma forte tendência a corrupção, dificultando assim a entrada de capitais internacionais.

Esta tendência pode custar grandes perdas comerciais, pois a credibilidade e a transparência e a ética são fatores cruciais no fechamento de negociações internacionais.

“Não pode vender sem nota, não deve dar suborno e outras situações, não apenas por noções morais, mas sobre tudo para a salva guarda de seus direitos políticos.” (Cobra 2005, pág.278)

2.6.2 Construindo a base do conhecimento

Segundo Cobra (2005), para se consolidar atuação em novos mercados, deve-se adequar o gerenciamento de informações transformando-os em conhecimento para o negócio não ser apoiado apenas em vendas esporádicas e sim em atuações sólidas.

2.6.3 Processo de Marketing Internacional

De acordo com Lopez e Gama (2002), o processo de marketing internacional é entendido como uma atividade que faz um ajuste entre a oferta da empresa e a demanda em outros mercados, com o objetivo final de atender as necessidades e desejos do consumidor em escala global.

Para se realizar um trabalho de comercialização em um mercado global é necessário que a organização esteja focada nas necessidades de consumo dos países que deseja atingir e em quais condições será efetuado este consumo.

Comercializar produtos e serviços em outros mercados requer um aprimoramento e aperfeiçoamento das estratégias mercadológicas, pois a diversificação de mercados exige da organização, planos de marketing mais elaborados, para se chegar à adequação do produto ao mercado consumidor.

Atuar em mercados internacionais é uma estratégia de desenvolvimento comercial que impulsiona o mercado, aumentando a competitividade, priorizando a qualidade, para a conquista e fidelização de clientes.

Ainda segundo os autores, as principais razões para a internacionalização de uma organização são:

- a) maiores lucros;
- b) ampliação de mercados;
- c) novos produtos a serem ofertados;
- d) aumento da produção;
- e) melhor utilização da capacidade instalada;
- f) atemorização da qualidade;
- g) incorporação de tecnologia;
- h) redução de custo de produção;
- i) Know-How internacional;
- k) novas ideias de crescimento.

Contudo, existem várias razões para o processo de internacionalização, mas alcançar o objetivo final só é possível com uma elaboração sofisticada de um plano de marketing, que está envolvido em todas as razões citadas.

2.6.4 A Importação de Produtos

Segundo Lopez e Maciel (2002), a importação é a entrada de mercadorias de um determinado país em outro.

Analisando as importações, nos fins cambiais o processo é denominado uma saída de divisas, sendo que não podemos nos basear apenas neste contexto, pois pode ocorrer a entrada de mercadorias sem a saída de divisas.

Este processo é denominado importação sem cobertura cambial, que corresponde à aquisição de meios físicos contendo programas, que é uma operação tratada como importação de serviços, outro exemplo é o aluguel ou arrendamento operacional, existe também o leasing e a importação em moeda nacional.

2.6.5 Despacho Aduaneiro de Mercadorias

Os procedimentos fiscais e os atos de formalidades necessários no processo de importação são denominados despachos aduaneiros.

Estas formalidades são necessárias em todos os casos de entrada de mercadoria nos países, e são fiscalizadas pelo SISCOMEX (sistema integrado de comércio exterior).

O processo aduaneiro se consiste nas seguintes etapas:

- a) registro na DI (departamento de importações);
- b) seleção parametrizada de canais;
- c) direcionamento do despacho;
- d) conferência aduaneira;
- e) desembaraço aduaneiro;
- f) entrega da mercadoria.

Os tributos aplicados a mercadorias importadas em determinado país, são chamados tributos aduaneiros, eles incidem em uma ordem sequencial sobre o valor

resultante dos tributos recolhidos anteriormente pela empresa, resultando em um efeito cascata.

Para se apurar o valor aduaneiro as empresas se baseiam no preço de custo da mercadoria. Ainda segundo os autores para se realizar transações de importação, a empresa importadora deverá estar cadastrada no livro de registro de importadores e exportadores.

Pessoas físicas têm autorização para importar somente quantidades que não caracterizem prática comercial, isto é, só importar para uso próprio. Todas as importações estão sujeitas ao licenciamento do SISCOMEX, existindo alguns produtos que necessitam de procedimentos especiais, por se tratarem de mercadorias que possuam exigências sanitárias.

Segundo a ADIPEC (Associação dos importadores de perfumes e cosméticos) o mercado de importação de perfumes e cosméticos no Brasil, conta hoje com mais de 60 empresas atuantes no setor, sendo que 15 são de grande porte, os pontos de venda somam mais de 800 em todo o território nacional.

A estimativa da associação é de 5,8% de participação nas importações no mercado nacional. O setor também é considerado como um forte gerador de empregos, somando mais de 150 postos de trabalho sendo eles diretos e indiretos, nos distribuidores e pontos de venda.

3 METODOLOGIA

A definição do tema deste projeto é a logística empresarial com foco em compras e estoques, com a finalidade de obter considerações importantes sobre o funcionamento dos processos nessa gestão, bem como analisar o nível de serviços prestados ao cliente.

Para a realização do projeto foram utilizadas diversas metodologias de pesquisa.

Primeiramente, foi feita uma visita técnica à empresa, onde foi possível conhecer e observar como é o funcionamento de alguns processos.

Posteriormente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de embasar teoricamente o presente projeto. Por meio dessa pesquisa, tornou-se possível fazer o levantamento de algumas questões relevantes.

Em seguida, formulou-se um questionário semiestruturado, que serviu de ferramenta para a entrevista em profundidade com a proprietária da loja. Naquele momento foram recolhidas informações sobre o histórico da empresa, a visão do futuro, as estratégias de atendimento utilizadas na fidelização dos consumidores, bem como conhecer posicionamento da empresa em relação ao mercado.

Ao analisar as respostas fornecidas pela empresária, fez-se o levantamento de alguns dados, e posteriormente o diagnóstico, apontando os pontos fracos e fortes da gestão de compras e estoques da empresa.

Dessa forma, recomendamos ações de melhorias por meio do plano de ação e finalmente chegamos à conclusão, que poderá em muito colaborar com a melhoria dos processos logísticos da empresa em estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao analisar os processos logísticos da empresa objeto de estudo, foi elaborado um diagnóstico empresarial pelo qual se pode observar a estrutura da empresa em relação às áreas de compras e estoques.

Para que esse diagnóstico seja de mais fácil compreensão, dividiu-se essa análise pelos objetivos específicos propostos nesse projeto:

A) Identificar e analisar os processos logísticos da área/setor de compras da loja:

Na empresa, as compras são efetuadas através de distribuidores que respondem pelas marcas no Brasil, já que não é permitido ao lojista comprar diretamente nas fábricas, pois as remessas ao país devem ser feitas em grande escala e com um responsável diretamente ligado às marcas.

Através desses distribuidores, a empresa adquire a garantia de procedência de seus produtos, uma grande vantagem competitiva que a empresa possui, já que é conhecida no mercado por comercializar produtos com garantia de autenticidade, uma vez que esse negócio apresenta um alto nível de pirataria.

Ao se comprometer com as distribuidoras, a empresa fica vulnerável a políticas internas das marcas que podem fixar condições de compras a determinados produtos, como por exemplo, a compra de todos os itens da mesma linha.

De acordo com Parente (2000), o processo de compras compreende a atividade mais crítica de uma empresa varejista, à medida que cresce o número de vendas, os níveis de estoques nas lojas precisam ser reabastecidos para que novas vendas possam acontecer.

Em qualquer ramo de atividade varejista de produtos, as compras consistem na mais importante conta de despesas no relatório de “lucros e perdas” da empresa.

A empresa possui exclusividade de alguns produtos e marcas. Essa exclusividade pode ser permanente ou de determinado período, neste caso a empresa adquire este benefício através de antecipação de sua compra em relação à concorrência com quantidades estabelecidas pelo fornecedor, se comprometendo a dar ênfase em sua loja nesses produtos que são na sua maioria lançamentos ou grifes que ainda não foram exploradas no mercado mineiro.

A organização usa a tecnologia da informação, para estruturar seus estoques e fazer um planejamento de sua demanda, usando técnicas de previsão para o reabastecimento e acompanhamento de tendências para a introdução de novos produtos, bem como lançamentos e coleções com produtos de edições limitadas.

Ao elaborar sua previsão, a empresa usa a técnica de média, analisando dados dos mesmos períodos do ano anterior. Levando em conta períodos sazonais e idades do período, dando ênfase, em fatores que alteram a demanda, podendo ser eles, econômicos e políticos, não se esquecendo de fazer um estudo no comportamento de compra do ano em questão e das tendências de mercado que mudam de acordo com o passar do tempo.

Segundo Ballou (1993), técnicas de previsão é uma das ferramentas mais usadas no varejo para diminuir a margem de erro nas quantidades compradas.

As reposições são feitas em períodos curtos e com quantidade que atendam apenas a demanda do período, não podendo trabalhar com quantidades grandes de estoques por se tratarem de produtos de alto valor e com altas taxas de tributação. Essas taxas exigem da empresa um grande investimento, principalmente quando se trata de lançamentos que são comprados em quantidades estabelecidas pelo fornecedor e os prazos de pagamento são mais curtos.

O prazo médio de entrega dos pedidos é de aproximadamente dois dias após pagar a guia de impostos, que chega à empresa por meio de transportadoras terceirizadas que utilizam o transporte rodoviário ou aéreo.

Os produtos são entregues na matriz da empresa e distribuídos para as demais lojas no menor espaço de tempo possível, através de transporte próprio.

Apesar de se trabalhar da forma mais planejada possível, a empresa não consegue total eficiência em seus processos de compra e reposição já que faltas de produtos acontecem com frequência em seus pontos de venda.

Outra dificuldade que a empresa enfrenta há aproximadamente dois anos é a antecipação fiscal imposta pelo governo estadual, que obriga a empresa a antecipar o pagamento dos impostos de seus produtos antes mesmo de recebê-los. Com isso, a loja tem que desembolsar valores significativos que acarretam comprometimento do fluxo de caixa. Dessa forma, acontece também a impossibilidade do setor de compras efetuarem grandes negociações, já que não pode contar com a venda desses produtos para pagarem os impostos e sim capital que já está na empresa e possui outras prioridades.

Este fato abalou a estrutura do mercado, já que as empresas foram forçadas a pagarem impostos do estoque que possuía, ficando assim descapitalizadas para futuros compromissos.

Hoje, a realidade da empresa é: baixo nível de estoque, compras por prioridades e mudança no posicionamento estratégico, que no momento prioriza o abastecimento de suas lojas com total cautela sem perder o seu foco principal que é: oferecer aos seus clientes, produtos importados com garantia de procedência, qualidade e prestar um atendimento diferenciado, agregando valor a seus produtos com um alto nível de serviços prestados.

B) Identificar e analisar o *mix* de produtos comercializados pela loja:

A empresa trabalha com produtos contínuos que são aqueles que possuem um longo ciclo de vida e são comprados com frequência, por se tratarem de produtos já consolidados no mercado e atraem o público para os demais itens das marcas. Estes produtos são conhecidos no mercado como Best Sellers da perfumaria e são por meio deles que os fornecedores impõem determinadas políticas de compra para que outros itens da marca façam parte do *mix* da empresa.

Os produtos Best Sellers são responsáveis por aproximadamente 70% das vendas da loja, sendo essa avaliação feita pela curva ABC.

Segundo Parente (2000), estes produtos são definidos de forma específica em termos de nome da marca.

O *mix* também contém produtos descontínuos, que são aqueles de curto ciclo de vida, geralmente são destinados a determinadas estações do ano, podendo ter como características cores que acompanham determinada tendência da estação ou fragrância que predominam de acordo com o clima.

Ainda de acordo com Parente (2000), após definir os aspectos financeiros dos orçamentos de compras, o varejista precisa planejar o abastecimento, ou seja, estabelecer o volume de compras e estoque de cada item que compõe o *mix* de produtos da empresa.

A empresa objeto de estudo, possui um *mix* de produtos bem diversificado, composto por fragrâncias, cosméticos faciais e corporais e maquiagem. Embora este *mix* seja bem atualizado, existem falhas a serem analisadas, bem como pontos fortes

que dão sustentabilidade ao negócio, e permite a empresa ganhar vantagem competitiva no mercado.

Atualmente, a empresa trabalha com aproximadamente 70 marcas, sendo elas comercializadas por 15 distribuidores no Brasil.

A organização trabalha exclusivamente com produtos importados e tem como objetivo trazer ao mercado de Belo Horizonte a maioria dos produtos comercializados no exterior, bem como lançamentos de grifes famosas que cultuam o luxo e priorizam a qualidade de seus produtos.

A empresa divide seus produtos por categorias, levando em conta a demanda de cada um que é acompanhada constantemente para se manter estratégias de venda para cada produto de baixo giro e aumentar as quantidades compradas daqueles que possui grande demanda e apresentam constante falta de estoque. Os produtos de baixo giro na maioria das vezes são aqueles impostos pelas marcas para introdução de grade.

A empresa trabalha com sazonalidades por comercializar produtos que apresentam grande demanda em datas festivas ou lançamentos que acompanham modismos, como produtos usados por determinada celebridade ou cores da moda.

Em relação ao Layout, a empresa se preocupa em manter um layout que atenda as exigências das marcas, além de usar a construção de sua imagem perante o consumidor, que é estimulado a comprar, pela atratividade que a organização e a beleza na exposição dos produtos proporcionam.

O espaço interno da loja está adequado à divisão e espaço que os produtos ocupam, a comunicação visual usada é totalmente voltada para o glamour das marcas comercializadas, que de acordo com Parente (2000), o layout influencia na percepção do consumidor com relação ao estilo e ao posicionamento da loja.

Os produtos são divididos de acordo com sua categoria e marca, obedecendo a uma sequência de tamanho e cores, todos possuem provadores que permite ao cliente conhecer sua fragrância, tratamento ou maquiagem antes da compra.

Ao efetuar determinadas negociações, a empresa recebe junto com seus produtos, bonificações ou brindes para divulgar a marca, podendo ser esta bonificação convertida em salários de promotores ou eventos que divulguem lançamentos ou impulsionem a venda de marcas com baixa demanda.

C) Identificar e Analisar os processos logísticos de Estoques:

Apesar de se trabalhar de forma bem definida o planejamento de compras, a empresa ainda não consegue total eficiência em seus estoques, já que falta de produtos acontecem com grande frequência nos pontos de venda.

As faltas podem ser ocasionadas por produtos que não são comercializados no Brasil, já que existe um tempo de nacionalização de produtos, que podem variar de seis meses a um ano após o lançamento desses produtos até a chegada dos mesmos no mercado brasileiro.

A demanda de cada loja é analisada separadamente, pois alguns produtos apresentam variação de venda de uma loja para outra. Neste caso, se concentra o estoque do mesmo ponto de venda que apresenta maior rotatividade, porém ao ocasionar procura em uma loja que não tem o produto em estoque, a mesma pode solicitá-lo em regime de transferência.

A transferência entre lojas pode ser feita a qualquer momento, em caso de falta de produtos, o sistema oferece às lojas uma ferramenta que permite a consulta ao estoque geral, possibilitando assim a venda de produtos que não estejam disponíveis na loja naquele momento.

A empresa possui um sistema de transporte próprio que busca a mercadoria na loja, levando até outro ponto de venda ou até o endereço de entrega do cliente. Por usar constantemente deste recurso, realiza com frequência, inventários em seus estoques para verificar se o físico está de acordo com o virtual, evitando assim problemas em relação às transferências ou até mesmo nas vendas pelo telemarketing que são efetuadas por meio de consulta ao estoque das lojas.

D) Analisar os serviços de atendimento ao cliente da loja:

Para proporcionar valores aos seus clientes através de um serviço superior, as empresas investem em pessoas, equipamentos e em tecnologia da informação. Selecionam e desenvolvem fornecedores, e na busca dessa diferenciação, entregas mais frequentes, cumprimento de prazos, disponibilidade de mercadorias e informações sobre pedidos são alguns atributos cada vez mais valorizados na composição do imenso leque de possibilidades na prestação do serviço logístico.

Os problemas relacionados às faltas dos produtos em estoques acontecem por falhas nos processos da empresa ou problemas enfrentados pelo mercado e seus

distribuidores, que às vezes não possuem total controle sobre determinadas situações, já que dependem de outros fatores que influenciam no abastecimento dos pontos de venda, sendo eles de ordem alfandegária ou de fiscalização que impossibilitam total domínio sobre os processos.

Outro problema agravante que a empresa enfrenta é a imposição de determinados fornecedores em comercializar produtos que são considerados *best sellers*, apenas acompanhados por outros que não possuem uma demanda tão expressiva. Muitas vezes a organização compromete seu capital em produtos de baixo giro, tendo assim dificuldade de reposição de produtos que possuem maiores demandas.

Neste caso a organização, mantém o compromisso de compra desses produtos apenas em sua grade de reposição, não ficando totalmente isenta dos mesmos, já que são constantes os lançamentos, tendo assim que sempre estar comprando algo que não é tão vantajoso para a empresa, já que nesses produtos ela precisa fazer um esforço maior na venda até mesmo usando margens de lucro menores, para se aumentar o giro.

Ao se trabalhar com esses produtos a empresa realiza maior acompanhamento desses produtos, e em determinados casos eles são retirados de linha.

4.1 Recomendações

Com base na análise do diagnóstico feito na empresa objeto de estudo, sugere-se algumas recomendações.

A empresa necessita de parcerias eficientes com fornecedores, para realizar negociações diferenciadas em produtos de baixo giro. Necessita também analisar se realmente é interessante para ela trabalhar com todas as marcas, uma vez que o giro de alguns produtos é baixo e exige um grande investimento por parte da empresa.

Recomenda-se uma negociação com fornecedores, com o intuito de trocar bonificações que possuem valores significativos por pagamento do imposto antecipado, já que os fornecedores possuem grande poder de barganha com os fabricantes.

Ao observar o layout da empresa, recomenda-se a diminuição do espaço das gôndolas, para que não seja necessária grande reposição para compor o mesmo.

De acordo com Parente (2000), o bom layout é aquele que além de satisfazer o cliente estimula maiores vendas, maior composição de margem, otimizando lucros e minimizando custos, mas para se alcançar sucesso, vários aspectos devem ser analisados, tais como: apresentação externa e interna da loja.

Outra recomendação importante é a utilização de brindes bonificados apenas em produtos de baixo giro, com o objetivo de agregar valor aos mesmos.

Finalmente, ao negociar promoções com pagamentos de bônus para vendedores, selecionar os produtos a serem promovidos, excluindo os *best sellers*.

5 CONCLUSÃO

Com base no resultado das análises, conclui-se que os objetivos inicialmente propostos nesse projeto foram alcançados.

Em relação ao *mix* de produtos da empresa, conclui-se que a mesma possui uma ampla variação de produtos e na sua maioria são classificados como contínuos, ou seja, produtos que possuem um alto giro.

Ao analisar a gestão de compras da empresa, conclui-se que existe a necessidade de efetuar alguns ajustes e selar parcerias com outros fornecedores como foi mencionado nas recomendações do presente projeto.

A empresa objeto de estudo possui um diferencial no mercado de atuação, ao oferecer aos consumidores produtos com garantia de procedência de marcas conceituadas no mercado.

Mesmo frente aos resultados positivos, destaca-se que é necessário um estudo mais profundo do sistema logístico da empresa, com o objetivo de aprimorar o sistema de compras e estoques, ajustando algumas falhas e buscando parcerias com outros fornecedores.

Contudo, pode-se afirmar que, a organização consegue transmitir aos clientes as atribuições essenciais para uma empresa que está inserida no mercado consumidor de cosméticos e perfumes importados.

REFERÊNCIAS

BAILY, Peter. FARMER, David. JESSOP, David. JONES, David. **Compras**. 1º edição. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. 1º edição. São Paulo: Atlas, 1993.

CAVANHA FILHO, Armando Oscar. **Logística: novos modelos**. 2º edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento de cadeia de Suprimentos**. 1º edição. São Paulo: Pioneira, 1997.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 2º edição. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

CORTINAS LOPEZ, José Manoel. GAMA PEREIRA, Marilza. **Comércio Exterior Competitivo**. 1º edição. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

DIAS, Marco Aurélio. **Administração de Marketing**. 4º edição. São Paulo: Atlas, 1993.

DORNIER, Philippe-Pierre. **Logística e Operações Globais**. 1º edição. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10º edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBERT, Douglas M. **Administração estratégica da Logística**. 1º edição. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. 3º edição. São Paulo: Atlas, 2000.

RODRIGUEZ, Carlos M. Taboada, GRANEMANN, Sérgio. **Logística em empresas de TRC**. 1º edição. Florianópolis: IDAQ, 1997.

ANEXOS

Questionário Semi Estruturado – Gestão de Compras e Estoques

1) Quais os critérios utilizados pela empresa para manter seus estoques?

Acompanhamento constante do giro de produtos, observando o desempenho de cada produto, fazendo reposições constantes em quantidades pequenas, que atendam a demanda de um determinado período.

2) A empresa tem algum tipo de controle por categoria ou hierarquia de produtos?

Sim. Os produtos são cadastrados de acordo com seu nível de desempenho, sendo alguns classificados como *best sellers*, que são aqueles que tem prioridade de compra por manter sempre um bom nível de venda.

3) Existem falhas no processo de compra e estoque que causa perda de venda?

Sim. Às vezes se perde venda por falta de determinado produto no estoque. Esta falta acontece devido a diversos motivos, podendo ser por falhas no processo de importação ou por falha no sistema de compras, que não é programado corretamente, comprometendo o fluxo de caixa da empresa, um dos motivos que agravou esta falta nos últimos dois anos foi à substituição tributária no setor que faz com que a empresa pague os impostos antecipadamente.

4) Como a empresa trabalha com a troca e devolução de produtos?

Todos os produtos comercializados na empresa têm garantia de procedência, com isso havendo algum problema no produto a troca é efetuada diretamente no SAC das distribuidoras com acompanhamento das lojas, em caso de troca por outros motivos são analisados os mesmos e a troca é efetuada na própria loja, que tem uma ferramenta em seu sistema que permite esta transação automaticamente.

5) Como é determinada a necessidade de abastecimento da empresa?

Os estoques são acompanhados constantemente, pela gerencia de compras fazendo planejamento de compras, e analisando as sugestões vindas do ponto de venda.

6) Quais os passos envolvidos no processo de compra?

Após analisar os estoques, o setor de compra recebe a visita do representante comercial, faz uma sugestão de compra, com as devidas negociações, que é analisado pela gerencia das lojas e o setor financeiro, posteriormente este pedido é enviado para os fornecedores, que geram o boleto de pagamento que é enviado a empresa que paga este imposto antecipadamente, para posteriormente receber os produtos.

7) A empresa mensura quanto e quando os produtos devem ser adquiridos?

Na maioria das vezes os pedidos são feitos para a composição das grades mínimas de estoque, de acordo com a demanda, levando sempre em conta as sazonalidades.

8) Como é elaborado o *mix* de produtos?

O *mix* de produtos é elaborado através de linha de produtos de cada grife, sendo que existem *free packs* de lançamentos com quantidades pré-estabelecidas pelos fornecedores, levando em conta as coleções com fragrâncias e cores de determinada estação, no tratamento facial as grades são compostas por produtos que atendam as necessidades do nosso mercado.

9) Quais os critérios adotados pela empresa para a determinação do estoques máximo e mínimo em termos de quantidade e valor?

O sistema gera uma planilha de giro de produtos, que é analisado pelo setor de compras, determinando quais as quantidades adequadas ao estoque, os valores são estabelecidos através de uma verba que é pré-estabelecida para cada fornecedor.

10) Como é elaborado o inventário de estoque, para a verificação dos níveis de estoques da empresa?

Fazendo uma conferência no estoque físico fazendo uma relação do mesmo com o virtual.

11) Existe algum mecanismo de controle do giro de estoque?

Sim, como a empresa é informatizada existe uma ferramenta no sistema que controla toda a gestão de estoques.

12) A empresa possui algum tipo de controle de quais produtos devem permanecer em estoque?

Sim. Através de contato direto com fornecedores retirando de linha todos os produtos que são descontinuados no país, e caso seja um produto que não possua demanda o setor de compras retira o item do *mix* de produtos.