



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

SABRINA CARNEIRO DE MENEZES

CADEIA DE SUPRIMENTOS UM ESTUDO NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

FORTALEZA – CEARÁ

2010

SABRINA CARNEIRO DE MENEZES

CADEIA DE SUPRIMENTOS UM ESTUDO NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Ms. Carlos Manta

Fortaleza – Ceará

2010

M513c

Menezes, Sabrina Carneiro de
Cadeia de suprimentos um estudo na indústria de confecções /
Sabrina Carneiro de Menezes. – Fortaleza, 2010.
50f: 30 cm

Monografia (Graduação em secretariado executivo) –
Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado. Fortaleza-
CE, 2010.

1. Cadeia de suprimento 2. Indústria de confecções. I. Título.

CDD: 910

SABRINA CARNEIRO DE MENEZES

CADEIA DE SUPRIMENTOS UM ESTUDO NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Secretariado Executivo, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se a disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Aprovada em: 10/12/2010

BANCA EXAMINADORA

Nota

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo

Prof. Orientador

Prof. Laudemiro Rabelo Souza e Moraes

Membro da Banca Examinadora

Prof. Zorandyr Lopes Oliveira

Membro da Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu a vida, inteligência e discernimento para saber escolher os caminhos certos em busca dos meus objetivos.

A minha mãe, Maria Iranilda Carneiro que sempre confiou e acreditou no meu potencial não medindo esforços para a conquista deste objetivo, me ensinando a não desistir frente a dificuldades e que sem seus ensinamentos não seria a pessoa que sou hoje.

A minha tia, Maria Vanusa Carneiro que sempre confiou e me estimulou durante toda esta jornada.

E ao meu orientador Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo por sua dedicação, ajuda e conhecimento, sem os quais o presente trabalho não teria sido concretizado.

“Toda grande jornada começa com o primeiro passo.” (Confúcio)

RESUMO

Na atualidade a concorrência assumiu proporções preocupantes qualquer que seja o ramo de atividade ou porte empresarial. No que se refere às microempresas do ramo de confecções não é diferente, pelo contrário, a profusão de empreendimentos e as diferentes formas de trabalho colocam em um mesmo mercado empresas nacionais e estrangeiras, formais e informais. Este cenário faz com que os empreendedores busquem otimizar os seus recursos e, dentre outros, os estoques são os de maior valor e risco. Uma das alternativas desenvolvidas nesse sentido foi a criação do sistema em cadeia de suprimento “supply chain management” como uma das práticas dos sistemas da qualidade. Nesta pesquisa fez-se uma investigação das possibilidades de uma indústria e comércio de confecções denominada de Blinclass poder adotar como forma de redução de seus custos a utilização de relacionamento com seus principais fornecedores no sistema “supply chain management”.

Palavras chave: Cadeia de suprimento, indústria de confecções

ABSTRACT

Today the competition assumed worrying proportions whatever the branch of activity or business enterprise. Regards microenterprises of confections industry is no different, on the contrary, the profusion of new developments and the different forms of work put into the same domestic and foreign companies market, formal and informal. This scenario causes entrepreneurs seek to optimize their resources and, among others, the stocks are of most value and risk. One of the alternatives developed in this direction was the creation of system in supply chain "supply chain management" as one of the practices of quality systems. This research became an investigation of the possibilities of a industry and trade of confections called Blinclass power to adopt as a way of reducing costs using relationship with major vendors in the system "supply chain management".

Keywords: supply chain, clothing industry

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Cadeia de suprimentos _____	17
FIGURA 2 – Gerenciamento por categoria _____	19
FIGURA 3 – Modelo de distribuição _____	21
FIGURA 4 – Custeio baseado em atividades _____	23
FIGURA 5 – Marca da Blinclass _____	26
FIGURA 6 – Filial Blinclass Benfica _____	27
FIGURA 7 – Filial Blinclass North Shopping _____	27
FIGURA 8 – Filial Blinclass Iguatemi _____	28
FIGURA 9 – Filial Blinclass Via Sul Shopping _____	28
FIGURA 10 – Filial Blinclass Aldeota _____	29
FIGURA 11 – Mostruário moda masculina _____	30

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Idade _____	31
GRÁFICO 2 – Sexo _____	31
GRÁFICO 3 – Escolaridade completa _____	32
GRÁFICO 4 – Cargo de chefia _____	32
GRÁFICO 5 – Informações de venda para o comprador _____	33
GRÁFICO 6 – Níveis de estoque _____	33
GRÁFICO 7 – Giro dos itens de estoque _____	34
GRÁFICO 8 – Frequência do giro dos itens de estoque _____	34
GRÁFICO 9 – Promoções em função do giro de estoque _____	35
GRÁFICO 10 – Sugestões consideradas pela gerência _____	35
GRÁFICO 11 – O meio de comunicação das sugestões _____	36
GRÁFICO 12 – Quantidade de estoque _____	36
GRÁFICO 13 – Avaliação do sistema informação e registro dos produtos _____	37
GRÁFICO 14 – Atual forma de distribuição entre fábrica e lojas _____	37

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE GRÁFICOS	9
1. INTRODUÇÃO	11
2. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (Supply Chain Management)	15
2.1. Cadeia de Suprimentos – Supply Chain	16
3. ECR (efficient consumer response)	18
3.1. Estratégias básicas do ECR	18
3.2. Gerenciamento por categorias	19
3.3. Reposição contínua	21
3.4. Custeio baseado em atividade	23
3.5. Padronização: EDI (eletronic data Interchange)	24
3.6. Código de barras	25
4. ESTUDO DE CASO: BLINCLASS	26
4.1. A empresa	26
4.2. Histórico da empresa	29
4.3. Mercado	30
4.4. Cadeia de suprimentos	32
4.4.1. Sistemáticas de abastecimento	32
4.4.2. Movimentações internas	33
4.4.3. Conceitos gerenciais utilizados no abastecimento	34
4.5. Metodologia e análise dos dados	31
4.5.1. Metodologia	31
4.5.2. Análise dos dados	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO EXPEDIÇÃO	44

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO COMPRAS _____ 46

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO LOJAS _____ 48

1. INTRODUÇÃO

A importância da logística tem aumentado consideravelmente no mundo com o surgimento da globalização. Este fenômeno de intercâmbio comercial entre e até mesmo nos mercados nacionais deve-se em grande parte pela velocidade na concretização das transações propiciadas pelas novas tecnologias da comunicação. Com isto apresenta-se um aumento no volume das transações entre fornecedores e compradores e as trocas físicas de ativos passam a ser, necessariamente, mais velozes. Afinal quem comprou e pagou espera no menor tempo possível receber o objeto da transação. Neste cenário as empresas estão mudando o foco de gerenciamento do seu crescimento para competir por maior participação no mercado, evidenciando o papel fundamental da logística.

Nesta participação globalizada das empresas verifica-se que a cada dia mais e mais empresas se defrontam com problemas causados pelo alto grau de competição com as suas concorrentes. A pressão decorrente deste cenário competitivo caracteriza-se de um lado pela imposição às empresas em explorar novas oportunidades de forma a não ficar para trás dos seus concorrentes quanto ao surgimento de novos produtos. Esta vulnerabilidade das empresas em seus mercados de atuação não permite erros, pois as sujeita a toda série de ameaças que pode se apresentar pela rejeição de seus produtos e até mesmo na perda de seus clientes.

É em função dessa realidade mutante que as empresas estão em busca de formas mais modernas e racionais de utilizar recursos para produzir e distribuir seus produtos. Para tanto se faz necessário uma nova ordem nas relações entre clientes e fornecedores e o grande diferencial se estabelece na prestação de serviços, destes, o mais significativo é o da logística, ou seja, ser melhor implica deslocar-se mais segura e rapidamente de um ponto a outro com o menor custo possível.

Não se trata de um esforço individual, mas sim de uma série de esforços coordenados, pois para se obter vantagem competitiva por meio de excelência logística faz-se necessário um trabalho de conscientização de todos os elos da cadeia que permita de forma integrada, aproximar-se em termos de tempo as pontas da cadeia tendo, num extremo o fornecedor original e no outro o cliente final.

Nesta perspectiva o sistema de comunicações possibilita que na cadeia logística de um extremo ao outro inicia e finaliza com a intenção de eficazmente satisfazer as exigências dos clientes. Os serviços logísticos aos clientes estão além da qualidade e do preço dos bens que

serão fornecidos e influem diretamente na avaliação do fornecedor. Sendo assim, optou-se neste estudo por privilegiar a logística não só devido a sua importância no cenário econômico atual, como, principalmente, para a empresa individualmente. Ela é o fator chave para incrementar o comércio regional e internacional cuja meta é providenciar bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível. Isso é conseguido por meio de uma administração adequada das atividades-chaves da logística – transporte, manutenção de estoques, processamento de pedidos e várias atividades de apoio adicionais.

Neste estudo o foco se direciona para a extremidade em que se localiza o fornecedor varejista. Há de se considerar também que as empresas situadas no final de uma cadeia logística lidam, numa extremidade, com uma gama muito maior de clientes, dentre outros fornecedores, intermediários tais como atacadistas, distribuidores e até mesmo outros varejistas. E na outra extremidade com os próprios consumidores finais. Esta variedade de relacionamentos não é tão acentuada nos elos intermediários dentro da cadeia onde os “clientes” são outras poucas empresas que dão seqüência ao fluxo de produção.

Para o varejista que tem seu foco no produto acabado final, os problemas logísticos para satisfazer as necessidades da grande gama de clientes são muito maiores. Nesse sentido, a presente pesquisa originou-se na proposição de analisar a cadeia logística externa da empresa BLINCLASS, verificando como se dá seu relacionamento com essa grande gama de clientes finais, ou seja, aqueles cujas idéias de compra deverão ser previamente percebidos para que se tenha sucesso no atendimento.

Esta pesquisa foi motivada inicialmente pela busca permanente e constante do conhecimento intelectual e acadêmico, norteando-se pelo interesse em contribuir, mesmo que modestamente, para o conhecimento e entendimento do assunto proposto.

Este trabalho torna-se relevante na medida em que há a necessidade de maiores pesquisas relacionadas ao conceito de logística moderna, especialmente voltada à cadeia logística Supply Chain Management (SCM) em empresas que necessitam lidar com uma grande gama de clientes ao mesmo tempo.

Nesse sentido destaca-se que o conceito de logística assumiu uma nova dimensão diante das mudanças estruturais ocorridas no contexto competitivo, exigindo do administrador uma visão mais integrada da cadeia logística. Assim sendo, fica evidenciado que qualquer esforço de otimização da cadeia deve estar alinhado com a estratégia empresarial, pois esforços individuais não necessariamente garantem ganhos para o sistema. Ressalta-se ainda, que a logística moderna preconiza o atendimento das necessidades dos clientes com a minimização do custo logístico global.

Portanto, dentro dessa linha de raciocínio, os resultados desse estudo podem contribuir para que os dirigentes de empresas que lidam com grande gama de clientes, e da empresa em estudo em particular, entendam e percebam que fatores são significativos nesse relacionamento e como eles podem ser melhorados.

Assim, apresenta-se como uma solução para grande parte dos problemas das empresas uma vez que ela permite: reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos, eficiência nos prazos de entrega, flexibilidade na produção e ainda satisfazer as necessidades do cliente, que é o fator de origem de um sistema puxado de produção, característica principal de um sistema de produção SCM e foco principal deste estudo. Dada à importância que têm os clientes no contexto da cadeia logística SCM, tem-se desenvolvido alguns conceitos visando a alcançar os princípios e os objetivos SCM, que podem ser encarados como ferramentas de relacionamento com estes, tal como relacionamentos de longo prazo, a difusão da filosofia SCM aos clientes, a elaboração de meios e contratos que garantam as parcerias, e assim por diante.

Desta forma o objetivo geral deste trabalho é permitir estruturar a logística de distribuição e o controle de informações visando harmonizar fluxos de compras, estoques e vendas, facilitando as operações comerciais e expansão da BLINCLASS.

Quanto aos fins esta pesquisa é exploratória e explicativa. Segundo a classificação de Vergara (2004, p.45), esta pesquisa é exploratória porque, no caso da BLINCLASS, trata-se de assunto sobre o qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A pesquisa é explicativa porque tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Quanto aos meios, de acordo com Vergara (2004,p.45) a pesquisa é bibliográfica, pois o estudo é sistematizado e desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

A pesquisa será feita também com base em um estudo de caso, pois é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ser ou não realizada no campo (Vergara 2004, p.47).

Esta monografia está dividida em quatro capítulos assim distribuídos: sendo o primeiro a introdução, o segundo abordando a gestão da cadeia de suprimentos, Supply Chain Management. No terceiro capítulo descreve-se o ECR, Efficient Consumer Response. No quarto verifica-se por meio de um estudo de caso como a teoria se apresenta na BLINCLASS. Por último, a partir dos dados obtidos serão discutidos os resultados na conclusão deste trabalho.

2. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)

As organizações para serem competitivas necessitam de um monitoramento constante em seus esforços humanos e organizacionais, o que possibilita afirmar que o sucesso requer a medição do desempenho ao longo de toda a cadeia logística.

Segundo Wood Junior (2000), novas tecnologias, novas necessidades impostas pelo mercado criaram novos papéis para a logística, inclusive de estratégia. Por exemplo, hoje já se sabe que as estratégias logísticas influenciam no projeto do produto, nas parcerias, nas alianças e na seleção de fornecedores e em outros processos vitais de negócios. Com isso, o conceito de logística se amplia mais e passa a ser, como tudo agora, global. Então, as opiniões convergem ao considerar a logística como o centro da coordenação e integração de todas as atividades da cadeia produtiva. Logo, vê-se a logística como capaz de criar valor aos clientes. Essas novas funções da logística necessitarão de criar uma infra-estrutura para integrar tanto as funções logísticas quanto as de manufatura, de modo a criar o único sistema estratégico voltado para atender às necessidades dos clientes.

Segundo Martins & Campos Alt (2009), nesse novo contexto de logística industrial, as empresas buscam soluções dentro do sistema Supply Chain Management – SCM para a cadeia produtiva, promovendo altos níveis de qualidade e eficiência para todos, através do bom relacionamento com fornecedores.

Martins & Campos Alt (2009, p.377) assim conceituam SCM:

“O gerenciamento da cadeia de suprimentos, ou supply chain management, nada mais é do que administrar o sistema de logística integrada da empresa, ou seja, o uso de tecnologias avançadas, entre elas gerenciamento de informações e pesquisa operacional, para planejar e controlar uma complexa rede de fatores visando produzir e distribuir produtos e serviços para satisfazer o cliente.”

Atualmente a gestão da cadeia de suprimentos vem melhorando seus processos através de soluções propiciadas pela tecnologia da informação, tais como Eletronic Data Interchange, EDI, transferência eletrônica de informações, além da própria Internet. Essas novas soluções aumentam a eficiência interna através de redução de tempo além de melhorarem a integração dos membros da cadeia e disseminarem conceitos gerenciais como o Efficient Consumer Response – ECR, resposta eficiente ao consumidor.

2.1. Cadeia de Suprimentos – Supply Chain

Segundo Christopher (1997 apud GASPARETTO 2003) a cadeia de suprimentos envolve as atividades logísticas de várias empresas, como uma extensão da logística empresarial. Por sua vez, para Lambert, Stock e Vantine (1999 apud GASPARETTO 2003) ao analisarem o escopo da logística afirmam que, por mais amplo que seja o enfoque dado a ela, a cadeia de suprimentos tem uma abrangência maior, não envolvendo apenas o processo logístico, mas todos os processos de negócio da cadeia de suprimentos.

Numa referência à evolução cronológica Lambert e Pohlen (2001 apud GASPARETTO 2003) afirmam que o Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) ¹ definiu a logística como aquela parte da cadeia de suprimentos que planeja, programa e controla o fluxo eficiente e efetivo e a estocagem de mercadorias, serviços e informações correlatas, do ponto de origem ao ponto de consumo, para atender os requisitos do cliente. Com base nesse conceito, os mesmos concluem que a cadeia de suprimentos abrange outras funções, além da logística, e envolve várias empresas. Assim, a cadeia de suprimentos é uma rede de vários negócios e relações.

De acordo com Quixadá (2005) a cadeia de suprimentos pode ser definida como uma seqüência de outras cadeias onde cada uma corresponde a uma empresa que forma o sistema, englobando desde os fornecedores de matéria-prima, fábrica dos componentes, manufatura do produto, distribuidores, chegando ao consumidor final através dos varejistas. A realização de processos eficazes e eficientes requer a integração das atividades chaves na cadeia de suprimentos.

Quixadá (2005) afirma que, em função de seu esforço de cortar custos, aumentar a eficiência e obter vantagem competitiva, as empresas estão sendo levadas a se relacionar de forma mais integrada com os outros agentes da cadeia de suprimentos. A integração procura criar oportunidades de aumentar a sinergia dentro da Supply Chain. Esta nova postura se caracteriza por um comportamento cooperativo e pela troca intensa de informações entre os diversos membros da cadeia de suprimentos. Por trás de tudo isto está o pressuposto de que tendo uma maior visibilidade ao longo de toda a cadeia, é possível alcançar, simultaneamente, substanciais reduções de estoque e melhorias de serviços.

A cadeia de suprimentos deve abranger todo o esforço envolvido na produção e liberação de um produto final, desde o primeiro fornecedor até o último cliente do cliente. O Council of Supply Chain Management Professionals apresenta quatro processos básicos para

¹ Conselho de Profissionais Administradores de Cadeia de Suprimentos (CSCMP) é a principal associação mundial de profissionais de gestão de cadeias de abastecimento. A CSCMP é uma associação sem fins lucrativos que fornece a liderança no desenvolvimento, na definição e aperfeiçoamento nas profissões que lidam com logística e gestão de cadeias de abastecimento.

definir esse esforço: Planejar (plan), abastecer (source), fazer (make) e entregar (delivery) (QUIXADÁ, 2005).

A figura 1 mostra uma típica cadeia de suprimentos, com seus elementos e interdependências, que além do fluxo de materiais como insumos, componentes e produtos acabados, apresenta também o fluxo destes produtos acabados. As setas orientadas no contra-fluxo da cadeia apresentam o caminho da logística reversa, que representa o conceito de reciclagem de embalagens e materiais após o consumo final (QUIXADÁ, 2005, p.27).

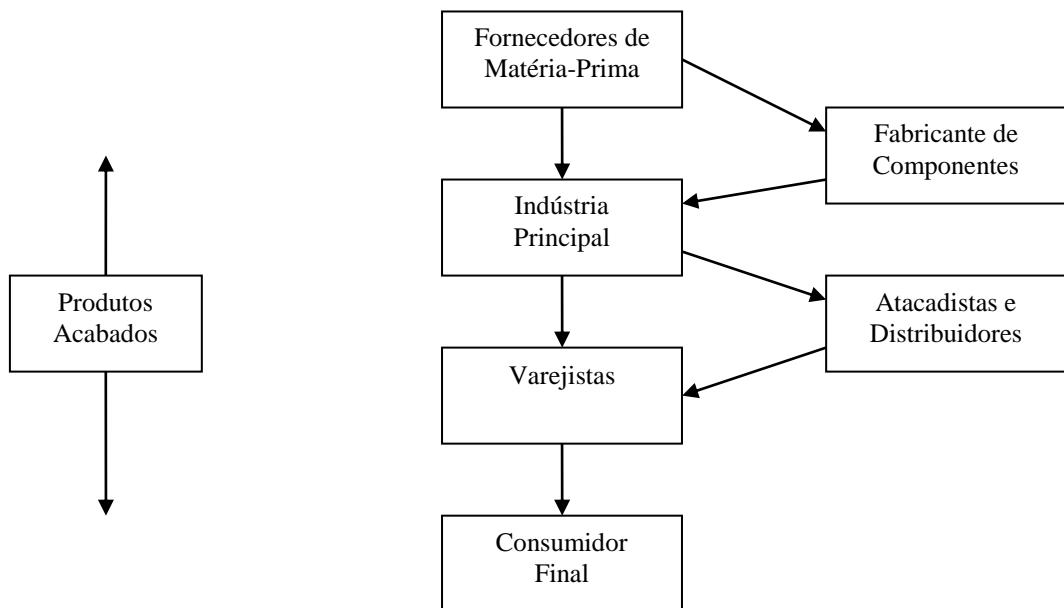


Figura 1: Cadeia de Suprimentos

Fonte: Novais (2001, p.39 apud QUIXADÁ, 2005, p.27).

3. ECR (efficient consumer response)

Para a associação ECRBrasil (1998b apud MARQUES, 2005, p.2) o termo Efficient Consumer Response – ECR é uma estratégia em que o varejista, o distribuidor e o fornecedor trabalham muito próximos para eliminar custos e excedentes da cadeia de suprimentos e melhor servir o consumidor.

De acordo com a Associação de ECR do Brasil (1998b apud MARQUES p.2) os princípios básicos do ECR são:

- Foco constante no provimento de um melhor produto, uma melhor qualidade, um melhor sortimento, um melhor serviço de ressuprimento, uma melhor conveniência com menos custo por meio da cadeia de suprimentos.
- Comprometimento dos líderes de negócios determinados a alcançar a decisão de lucrar mediante as alianças lucrativas.
- Informações precisas no tempo certo, para dar apoio às decisões.
- Os produtos devem fluir com a maximização dos processos de adição de valor até chegar às mãos do consumidor assegurando que o produto esteja no lugar correto, no momento exato, na quantidade adequada e a um preço justo.
- Indicadores de desempenho para a eficiência do processo.

O ECR é uma filosofia que tem como objetivo a eliminação de custos decorrentes de atividades e tarefas que não agregam valor a cadeia de suprimentos. Para isso ele faz uso de diversas práticas e técnicas (MARQUES, 2005).

Marques (2005) afirma que as ferramentas mais utilizadas no ECR são o gerenciamento por categorias, reposição contínua, custeio baseado em atividade, intercâmbio eletrônico de dados ou EDI, electronic data interchange, além dos códigos de barras. Esses temas serão abordados com mais detalhes nos tópicos seguintes.

3.1. Estratégias básicas do ECR

Como o objetivo do ECR é retirar da cadeia de suprimentos as atividades que não agregam valor, é necessário então a definição de estratégias para se alcançar este objetivo. Dessa maneira, as estratégias básicas do ECR de acordo com ECRBrasil (1998 apud MARQUES, 2005, p.9) são as seguintes:

- Reposição eficiente de produtos: que tem como meta otimizar o tempo e o custo do sistema de reposição, baseando-se na demanda real dos consumidores, reduzindo o nível de estoque e os tempos de ciclo ao longo de toda a cadeia.
- Sortimento eficiente de produtos: otimizar os estoques e espaços da loja na interface com o consumidor, ou seja, estabelecer o mix ideal de mercadorias que satisfaça às necessidades

do conjunto de consumidores de determinada loja obtendo, com isso, aumento no volume de vendas, na rentabilidade e no giro dos estoques.

- Introdução eficiente de produtos: maximizar a eficácia do desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Através do trabalho conjunto entre fornecedores e varejistas, visando otimizar investimentos em pesquisa, desenvolvimento e lançamento de produtos.
- Promoção eficiente de produtos: maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção de venda ao varejo e ao consumidor final.

3.2. Gerenciamento por categorias

O gerenciamento por categorias, na visão do ECRBrasil (1998d apud MARQUES, 2005) é um processo no qual categorias de produtos (grupos) são gerenciados como unidades estratégicas de negócio, portanto, sendo avaliadas por resultados.

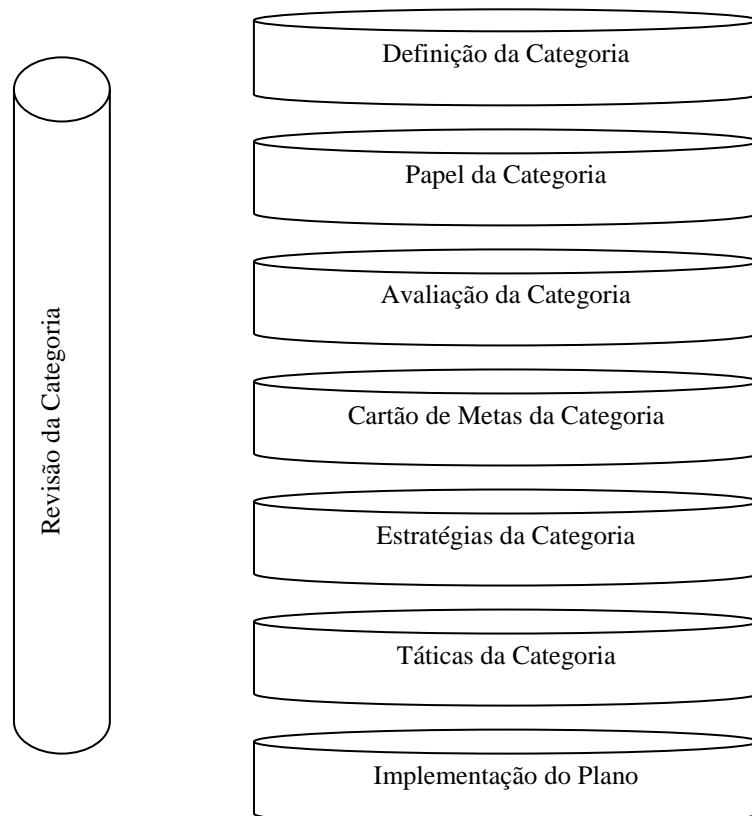


Figura 2: Gerenciamento por categoria

Fonte: ECR (1998d apud MARQUES, 2005, p.7)

O processo de implementação do gerenciamento por categorias é um processo contínuo que passa por várias etapas como mostra a figura 2

Na definição da categoria, o intuito é decidir quais produtos irão formar a categoria e segmentá-los baseado na perspectiva do consumidor. Depois disso, é necessário estabelecer o papel da categoria, que é um objetivo que a categoria deverá seguir. Dessa forma poderemos comparar categorias levando em consideração as informações obtidas sobre os consumidores, mercado e concorrentes.

A avaliação da categoria visa analisar os desmembramentos das categorias, subcategorias, considerando informações sobre os consumidores, mercado e fornecedores.

O cartão de metas da categoria mostra o desempenho de cada categoria de acordo com metas previamente estabelecidas.

As estratégias da categoria estabelece qual o mix de marketing e as formas de abastecimento que serão utilizadas para atingir o objetivo da categoria todos informados no cartão de metas.

As táticas da categoria informam o preço a ser praticado, o nível de sortimento além da exposição das prateleiras bem como promoções mais adequadas a garantir a implementação das estratégias da categoria.

A implementação do plano acontece com a colocação em prática do planejamento da categoria utilizando-se uma lista de atividades descritas em um cronograma.

A revisão da categoria é o controle que visa garantir se tudo que foi planejado está sendo executado. Deve ser feita periodicamente.

De acordo com Marques (2005, p.8) os fatores críticos de sucesso no processo de implementação do gerenciamento por categorias são:

- Comprometimento e Liderança por parte da diretoria.
- Expectativas realistas.
- Objetivos de negócios definidos (metas).
- Riscos de negócios definidos (mudanças).

- Disposição para mudar a cultura.
- Disposição para investir em recursos.
- Reconhecer a curva de aprendizado.
- Interpretar o Gerenciamento por categorias como um processo criativo (idéias novas e criativas).

3.3. Reposição contínua

Para ECR Brasil (1998f apud MARQUES, 2005), reposição contínua é a prática de parcerias entre membros do canal de distribuição que altera o tradicional processo de reposição de mercadorias de geração de pedidos elaborados pelo distribuidor, baseados em quantidades economicamente convenientes, para a reposição de produtos baseada em previsão de demanda efetiva. Busca integrar, por meios de práticas distintas, o fluxo de informações.

De acordo com Marques (2005, p.6) as vantagens propiciadas pela reposição contínua são:

“Aumentar a presença e disponibilidade de produtos no ponto de vendas; diminuição de estoque e capital de giro; diminuição dos custos logísticos e administrativos através de racionalização de transportes e redução generalizada dos erros; diminuição dos custos de gestão de pedidos; diminuição dos erros de estimativa de vendas.”

Existem seis formas de realizar a reposição contínua conforme a figura 3 mostra. Essa quantidade de formas é decorrente da combinação de três formas de fluxo de produtos e duas maneiras de responsabilização da gestão de estoque.



Figura 3: Modelos de distribuição

Fonte: ECR Brasil Reposição Contínua (1998 apud MARQUES, 2005, p.6).

O sistema com Centro de Distribuição, CD, é aquele onde os produtos são recebidos e armazenados para depois serem enviados aos respectivos pontos de venda.

O Cross Docking é um sistema de distribuição onde os produtos são recebidos no depósito ou no centro de distribuição (CD), mas diferente do sistema de CD, não são armazenados, mas sim preparados para serem enviados aos pontos de venda de destino (MARQUES, 2005).

Já no sistema de entrega direta na loja os fornecedores entregam os produtos diretamente nos pontos de vendas, onde os responsáveis pelo estabelecimento irão se encarregar de armazenar e prepará-los para a venda.

Para que a reposição contínua tenha sucesso é necessário que questões-chaves sejam tratadas, pois a não preocupação com esses aspectos poderá em muito diminuir os benefícios da reposição contínua. Sendo assim as questões principais são um modelo de relação comercial, indicadores de desempenho, qualidade no nível de serviços, operação logística compatível, conhecimentos dos custos logísticos, um formato ágil de troca de informações, disponibilidade e confiabilidade de código de barras, um algoritmo eficiente, flexível e seguro (MARQUES, 2005, p.7):

- **Um Modelo de Relação Comercial** estável entre as partes que permita o fluxo de produtos sem a necessidade de renegociação a cada pedido;
- **Indicadores de Desempenho** para compradores e vendedores compatíveis com a nova estratégia de suprimento;
- **Qualidade no Nível de Serviços**, ou seja, acuracidade na entrega de pedidos completos e na data combinada;
- **Operação Logística Compatível**, todos os lead-time entre as operações devem ser respeitados. Deve haver uma infra-estrutura logística básica, onde exista disponibilidade e padronização de docas de recebimento e embarque, veículos de transporte, paletes e equipamentos de movimentação e armazenagem;
- **Conhecimentos dos Custos Logísticos** de ambas as partes para que possam ser tomadas as decisões corretas no que se refere aos parâmetros a serem adotados no algoritmo;
- **Um formato ágil de Troca de Informações** entre as empresas (estoques, estimativas, preços, cadastro de produtos, pedidos e notas fiscais). Este formato seria o EDI;
- **Disponibilidade e Confiabilidade de Código de Barras** nos itens a serem vendidos;
- **Um Algoritmo eficiente, flexível e seguro** que calcule as quantidades a serem pedidas ou entregues. Entre os principais parâmetros do algoritmo temos: frequência de pedidos,

tempo de reposição, nível de serviço, estoque nas prateleiras e parâmetros de otimização de logística.

Além das questões chaves tratadas na implementação do processo de reposição contínua, uma empresa geralmente encontra alguns obstáculos na realização do projeto, entre eles: não comprometimento de toda a organização, falta de qualificação, planejamento mal feito, falta de persistência, indisponibilidade dos dados e falta de acuracidade dos dados.

3.4. Custeio baseado em atividade

Activity Based Costing, ABC, ou Custeio Baseado em Atividades, de acordo com ECR Brasil (1998a apud MARQUES, 2005), é uma metodologia de cálculo de custos. A grande diferença do ABC é que diferentemente do modelo tradicional onde o foco são os custos gerados pela produção, o foco passa a ser o custo das atividades e não o custo do produto, conforme mostra a figura a seguir.



Figura 4: Custeio baseado em atividades

Fonte: ECR Brasil ABCosting (1998a apud MARQUES, 2005, p.4).

O custeio baseado em atividades baseia-se no pressuposto que as atividades são geradoras de custos, e que os produtos, serviços e clientes são o objetivo pelas quais as atividades são feitas. O ABC utiliza os conceitos de atividade, recurso, objeto de custo, direcionador de recursos e direcionador de atividades (MARQUES, 2005).

De acordo com Marques (2005, p.4):

Atividade é uma ação ou tarefa que reúne pessoas, materiais, recursos tecnológicos e financeiros com a finalidade de produzir bens e serviços. Recurso é todo insumo econômico aplicado ou utilizado para a realização de uma atividade dentro de uma organização. Objeto de Custo é a razão pela qual as atividades são realizadas. Direcionador de Recursos é um parâmetro que reflete quanto de um recurso é utilizado por uma atividade. Direcionador de Atividades é um parâmetro que reflete quanto de uma atividade é utilizado por um objeto de custo.

Marques (2005, p.5) afirma que os principais benefícios do uso do custo baseado em atividades são:

- Viabilizar um cálculo de custo de produtos e serviços mais próximo da realidade;
- Viabilizar uma análise de lucratividade mais precisa;
- Fornecer informações para a tomada de decisões no que se refere a preço;
- Facilitar a identificação de oportunidades de melhorias operacionais e de redução de custos;
- Mensuração dos processos e das atividades.

3.5. Padronização: EDI (Eletronic data interchange)

De acordo com a ECR Brasil (1998c apud MARQUES, 2005) o EDI é a troca automatizada, computador-a-computador, de informações de negócios estruturadas, entre uma empresa e seus parceiros comerciais de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente. O EDI é uma das principais técnicas que viabilizam as transações eletrônicas entre as empresas.

A comunicação entre os participantes do EDI é feita através de uma rede de valor adicionado, VAN – Value Added Network. Podemos explicar o processo da seguinte forma: um fornecedor possui uma rede de comunicação de informações, viabilizando o EDI por meio da disponibilização e gestão da infra-estrutura de comunicação necessária. A infra-estrutura citada é composta de recursos de software, hardware e comunicação (MARQUES, 2005).

É necessário além da disponibilização do EDI uma definição do padrão do formato dos arquivos para garantir a segurança e transparência dos dados transacionados. Esta integração é feita através de uma interface, que é a descrição do arquivo tanto enviado quanto recebido (MARQUES, 2005).

De acordo com Marques (2005, p.10) os documentos eletrônicos de EDI são classificados em dois grandes grupos:

- EDI Financeiro: são os documentos eletrônicos responsáveis pelas transferências de fundos entre as empresas, geralmente transações envolvendo instituições financeiras.
- EDI Mercantil: são os documentos eletrônicos responsáveis pelas transações comerciais entre as empresas como pedidos, notas fiscais e outros.

Para Marques (2005) os benefícios básicos do EDI são: agilidade na troca de informações, redução de erros, redução de custos operacionais, redução de níveis de estoques, redução dos custos de processamento, viabilizar os relacionamentos que precisam ser precisos e rápidos.

3.6. Códigos de Barras

De acordo com Goulart et al (2004) o código de barras é uma representação gráfica de dígitos e letras, construídos a partir de algoritmos de codificação. Pela leitura óptica do código de barras, os varejistas podem obter informações importantes relacionadas aos produtos e estoques que auxiliam o administrador na definição dos pedidos, o que comprar e em que quantidade comprar.

Um dos princípios básicos para que o fluxo de informações aconteça de forma correta entre as áreas da empresa é a identificação padronizada dos produtos bem como todos os itens mantidos no estoque (stock keeping unit – SKU ou unidade mantida em estoque). É importante que o processo de identificação seja feito com rapidez e seja confiável.

Assim, a codificação através de barras, poderá ser lida através de scanners, sendo de suma necessidade e importância, pois possibilita a captura de informações que serão introduzidas nos sistemas organizacionais. Entretanto mesmo com a busca de uma unificação dos códigos de barras, muitas organizações usam códigos próprios.

4. ESTUDO DE CASO: BLINCLASS

O presente estudo de caso pretende analisar como a empresa utiliza os canais de marketing, cadeia de suprimentos, seus conceitos organizacionais para realizar sua logística, bem como o fornecimento de produtos para seus clientes finais com o intuito de promover melhorias e aperfeiçoar processos através da redução de custos e otimização dos resultados organizacionais.

4.1. A Empresa

Como se inicia um negócio de sucesso e quais os ingredientes que tornam essa realidade possível? Quando se observam empresas como a BLINCLASS, é essa a primeira pergunta que nos vem à cabeça. Hoje com 12 anos de história, a empresa possui 60 funcionários e se tornou uma das marcas mais fortes do segmento em Fortaleza. Esse posicionamento foi possível com a visão empreendedora de seus dirigentes que dia após dia antecipam-se ao mercado, inovando, explorando cada vez mais as oportunidades do mercado e implementando ferramentas que aumentam sua eficiência. Alguns aspectos são importantes, a marca e o visual das suas filiais:

Perfil da Marca

A **Blinclass** se inspira no dinamismo do cotidiano do homem, dando vida a uma maneira casual de vestir, unindo sofisticação e conforto. A marca representa o homem urbano que procura a sintonia entre o natural e o tecnológico. O homem moderno, ousado e antenado com a moda.



Figura 5: marca da Blinclass

Fonte: Site da Empresa

Essa organização tem como atividade principal o comércio varejista. Sua matriz está localizada na Rua Otávio Justa, 65, Parque Araxá – Fortaleza, Ceará.

Atualmente a empresa está com cinco filiais e aproximadamente 60 funcionários. As suas filiais estão localizadas da seguinte forma:

- Filial 1: Avenida Carapinima, 2200, Loja 143, Benfica, Shopping Benfica – Fortaleza;



Figura 6: Filial Blinclass Benfica

Fonte: Site da Empresa

- Filial 2: Avenida Bezerra de Menezes, 2450, 1º Piso Lojas 445 e 446, São Gerardo, North Shopping – Fortaleza;



Figura 7: Filial Blinclass North Shopping

Fonte: Site da Empresa

- Filial 3: Avenida Washington Soares, 85, 1º Piso 1ª Etapa Loja 63, Edson Queiroz, Shopping Iguatemi – Fortaleza;



Figura 8: Filial Blinclass Iguatemi

Fonte: Site da Empresa

- Filial 4: Avenida Washington Soares, 4335, Lojas 244 e 245, Sapiroanga Coité, Via Sul Shopping – Fortaleza;



Figura 9: Filial Blinclass Via Sul Shopping

Fonte: Site da Empresa

- Filial 5: Avenida Desembargador Moreira, 1051, Loja A, Aldeota, Shopping Aldeota Open Mall – Fortaleza.



Figura 10: Filial Blinclass Aldeota

Fonte: Site da Empresa

4.2. Histórico da empresa

Em 1987 a Sra. Marlene Soares da Silva era recepcionista de uma clínica médica e para complementar sua renda revendia blusas femininas bordadas às pessoas do seu ciclo social. Sua fornecedora por motivos afins desistiu de fabricar, forçando então a Sra. Marlene a montar sua própria confecção de blusas. A partir daí suas clientes passaram a ser revendedoras em virtude da redução de preços e indicarem mais revendedoras criando assim um ciclo comercial. Entre altos e baixos ingressou no ramo de moda feminina social, a qual vendia para revendedoras do Nordeste que viajavam em excursões e ônibus de linha para fazerem compras em Fortaleza trazidas pelas corretoras de confecções. A partir de 1997, mudou de confecção feminina para confeccionar camisaria masculina, em virtude da dificuldade de produção em série por causa de uma grande variedade de modelos e tecidos e assim os custos ficavam sempre elevados para uma época de grande recessão tornando as margens de lucro pouco atrativas.

Em contrapartida a camisaria masculina proporcionava uma boa produtividade, pois praticamente fazia-se um único modelo de camisa apesar de vários tecidos, e assim tínhamos: menor trabalho, menor investimento em criação e desenvolvimento e conseqüentemente

maiores possibilidades de crescimento e lucro. Outro fator que motivou a mudança foi o crescimento do consumo do público masculino e as indicações de que seriam um mercado em alta, face à tendência futura de consumo do homem atual.

Entendendo que quem compra camisa, também compra calças, camisetas, bermudas, etc, a empresa ampliou sua linha de produtos principalmente através de terceirizações.

Sua missão é vender modernidade e elegância, bem como oferecer satisfação e bem estar social a todos os seus clientes e colaboradores. Possui um departamento de criação composto por um estilista e um assessor, que acompanhados pela diretoria definem as coleções de cada estação. Este departamento participa da compra de matéria-prima de toda a empresa.

4.3. Mercado

O mercado de roupas masculinas hoje é bastante disputado, empresas de pequeno, médio e grande porte buscam uma fatia do mercado com políticas de preço, qualidade e valor, forçando assim a qualquer empresa que surja, um investimento maior em diferenciação e desenvolvimento para que não seja apenas mais uma. A BLINCLASS busca sempre inovação e diferenciação em modelos e tecidos como um ponto forte, bem como sua agilidade em negociação. Definimos seu estilo como moderno e casual para homens de todas as idades, acompanhando as principais tendências da moda. Sua deficiência mercadológica, e um plano de distribuição e estoque adequado às expectativas de crescimento, o que a torna em segundo plano na mente dos consumidores em detrimento aos seus principais concorrentes.

Look Book

A **Blinclass** se inspira no dinamismo do cotidiano do homem, dando vida a uma maneira casual de vestir, unindo sofisticação e conforto. A marca representa o homem urbano que procura a sintonia entre o natural e o tecnológico. O homem moderno, ousado e antenado com a moda.



Figura 11: Mostruário moda masculina

Fonte: Site Blinclass

4.4. Cadeia de suprimentos

Cada vez mais as empresas de diversos setores estão concentrando seus esforços na implantação de conceitos logísticos nos processos produtivos de suas empresas. Fatores como aumento da concorrência, globalização de mercados e desenvolvimento da tecnologia da informação, tornaram o estudo da logística atividade fundamental como forma de reduzir os custos logísticos e disponibilizar o produto ao cliente, onde quer que ele esteja.

Como dito anteriormente, a gestão eficiente da logística foi reconhecida como sendo a oportunidade-chave para as empresas melhorarem o desempenho competitivo. Em muitas empresas, o serviço ao cliente recebeu certo destaque. Uma organização que consegue colocar um bem em quantidade suficiente, no tempo certo, e no local certo antes de outras, terá uma vantagem competitiva em relação a estas.

Neste tópico será explicitado como ocorrem os fluxos de produtos dentro da empresa, mais precisamente como os produtos são pedidos, como é feita sua entrega, armazenamento e distribuição para as filiais.

4.4.1. Sistemáticas de abastecimento

A empresa trabalha com dois tipos de sistemáticas de abastecimento, são elas: compra centralizada e compra com distribuição em grade.

Sistemática de compra centralizada ocorre quando a compra é feita pelo setor comercial para a matriz e tais produtos são distribuídos para as lojas conforme a necessidade de cada uma.

Distribuição direta ou em grade ocorre quando o pedido de compra é feito pelo setor comercial baseado em sugestões feitas pelas filiais e os produtos são entregues na matriz. Essa sugestão é definida pela empresa como Grade. Após a chegada dos produtos na matriz as quantidades previamente sugeridas são distribuídas para cada ponto de venda.

Depois de observar como os pedidos de compra são emitidos e os produtos chegam à empresa, é necessário explicar como acontece a movimentação ou distribuição interna dos mesmos.

4.4.2. Movimentações internas

O registro de movimentação ocorre sempre que acontece um ato administrativo. Neste contexto considera-se ato administrativo como toda ação que tem como base movimentar ou alterar o estoque. A sensibilização do estoque ocorre através da emissão de pedidos de compra, que no caso sensibilizam na entrega dos produtos pelo fornecedor, devoluções para fornecedores, transferências e vendas.

Esta movimentação é registrada com dois objetivos. O primeiro é ter a segurança necessária para evitar perdas decorrentes de falhas operacionais e no auxílio de possíveis auditorias externas propiciando maior exatidão dos valores quantitativos de estoque. O segundo objetivo é ter um histórico de tudo que se acontece dentro da organização, dessa forma auxiliando a futuras tomadas de decisão.

A empresa trabalha com um sistema de gestão ERP de nome RMS. Este sistema controla todas as transações no que diz respeito ao recebimento, armazenamento, distribuição e vendas.

As movimentações que ocorrem dentro da empresa são cinco: compras, transferências, vendas, ajustes no estoque e devoluções.

As compras são as entradas de produtos decorrentes da emissão dos pedidos de compras. As transferências são as distribuições para as filiais da empresa. Venda é à saída dos produtos mediante pagamento dos clientes. Ajustes no estoque são os acertos feitos decorrentes de produtos, avarias bem como possíveis perdas. As devoluções ocorrem quando acordos com fornecedores permitem que os produtos avariados possam ser devolvidos para se ter um crédito futuro junto ao fornecedor. Para o presente trabalho é importante analisar duas dessas movimentações que são: as compras e as transferências.

As compras acontecem das formas como já foram citadas anteriormente. Já as transferências ocorrem de duas formas: reposição automática e compra para ação específica.

A reposição automática é um pedido automático feito pelo sistema que tem como base a reposição das unidades vendidas nos pontos de venda. O objetivo desta transferência é nunca deixar faltar produtos nas lojas.

A compra para ação específica é uma transferência para as filiais que tem como base trabalhar um produto específico seja fazendo promoções ou apenas para melhorar sua exposição

na própria filial. Este pedido é feito desconsiderando o estoque de segurança do produto e tem como objetivo principal aumentar a rentabilidade de um produto.

4.4.3. Conceitos gerenciais utilizados no abastecimento

Antes de iniciar a descrição dos fluxos internos é primordial entender dois conceitos que para a diretoria são à base de todo o processo logístico da organização. São eles: estoque padrão (EP) e logística de abastecimento eficiente (LAE).

Estoque padrão é a quantidade calculada de um produto que garante que o mesmo não falte ou sobre na loja em um período pré-estabelecido. Essa garantia é dada por uma margem de segurança ou percentual de reposição, que determina a quantidade máxima e mínima que o produto pode atingir em loja. Na fundamentação teórica apresentada neste trabalho podemos entender esse conceito como um estoque de segurança. Um processo automatizado como esse evita possíveis erros operacionais. Existem algumas regras para o estabelecimento ou o ajuste de um EP de um item conforme é mostrado a seguir:

1. O cálculo é realizado com base no número de unidades vendidas por dia de um produto. Para se obter esse número o responsável pelo cadastramento da informação analisa o relatório ABC de vendas de um período representativo como os últimos 70 ou 90 dias.
2. De posse do número anterior, multiplica-o pelo período estabelecido por loja do giro de estoque. Por exemplo, podemos considerar para fins didáticos um giro de estoque de 10 dias.
3. Após a obtenção do EP cadastra-se um percentual de reposição em que o sistema irá efetuar o pedido automático.

Um exemplo seria o produto x que vende 2 unidades/dia. Sabendo que o giro de estoque do item são 10 dias, o estoque padrão calculado seria igual a 20, ou seja, 2 multiplicado por 10. Logo em seguida cabe ao responsável pelo cadastramento do EP analisar a necessidade do percentual de reposição do item.

Um elemento importante do EP é a reposição automática. A reposição automática é o disparo automático feito pelo sistema, sempre que o mesmo percebe que o estoque do produto deve ser repostado. A reposição automática é feita baseada em um percentual definido pela loja para o produto. Esse percentual varia entre 10% e 90%.

Exemplo, EP igual a 100 unidades. Se o percentual de disparo for definido em 10%, a reposição ocorrerá quando o estoque atingir 10 unidades. Se for 80% o percentual de disparo, a reposição ocorrerá quando o estoque atingir 80 unidades.

Logística de abastecimento eficiente (LAE) é o processo de distribuição, recebimento e abastecimento que viabiliza a rapidez e a qualidade do recebimento de produtos em loja (CD e Pontos de Venda) na frequência correta, eliminando estoque de retaguarda. A justificativa para a adoção deste conceito é o aperfeiçoamento contínuo dos processos de distribuição, recebimento e abastecimento da loja.

Para que a LAE funcione são necessários alguns pressupostos:

- Estrutura física, de pessoal e de processos adequada das unidades;
- Plataforma e estrutura preparadas para o recebimento;
- Área de recebimento desobstruída;
- Processos relacionados ao conceito funcionando de forma correta (digitação de notas fiscais, estoque padrão, etc);
- Organização do horário do pessoal compatível com o recebimento.

A logística de abastecimento eficiente tem como objetivo otimizar a utilização do sistema logístico, atendendo plenamente as necessidades das lojas.

4.5 Metodologia e análise dos dados:

4.5.1 Metodologia:

Na realização deste estudo foi utilizado o método de pesquisa descritiva quantitativa. Os dados foram coletados através de inquérito pessoal por meio de questionário estruturado em 16 funcionários, ou seja, perguntas pré-elaboradas, não disfarçadas por explicitar seus objetivos. Foi utilizada a técnica de amostragem devido ao fato de a BLINCLASS possuir 60 funcionários, bem como gráficos para demonstrar as respostas obtidas.

4.5.2. Análise dos dados

Questão: Idade

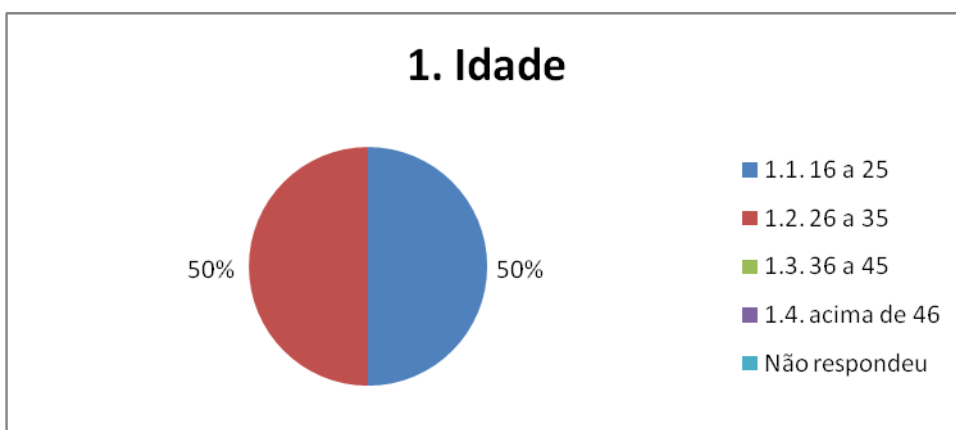


Gráfico: 1

Fonte: autora

Em relação a pergunta de número 1, observa-se que a faixa etária que abrange os entrevistados está entre 16 a 25 anos e 26 a 35 anos..

Questão: Sexo

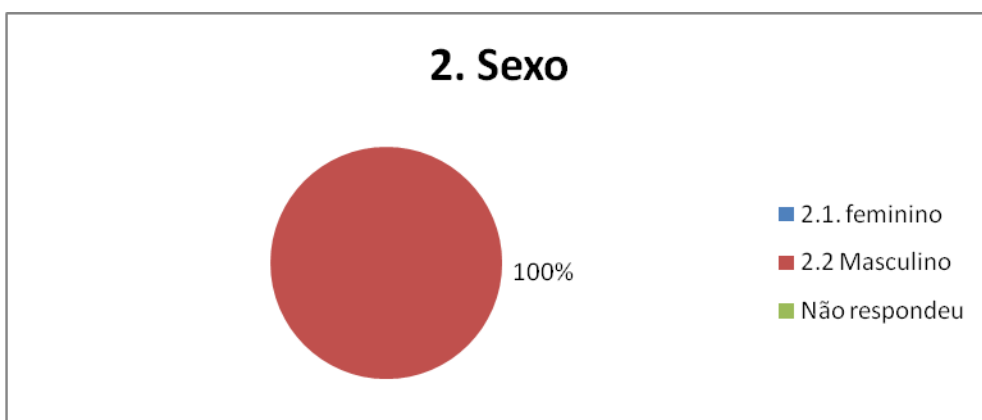


Gráfico: 2

Fonte: autora

Na pergunta de número dois verificou-se que todos os entrevistados são do sexo masculino.

Questão: Escolaridade completa



Gráfico: 3
Fonte: autora

Em relação a pergunta de número três observou-se que todos os entrevistados são do sexo masculino.

Questão: Ocupa cargo de chefia?

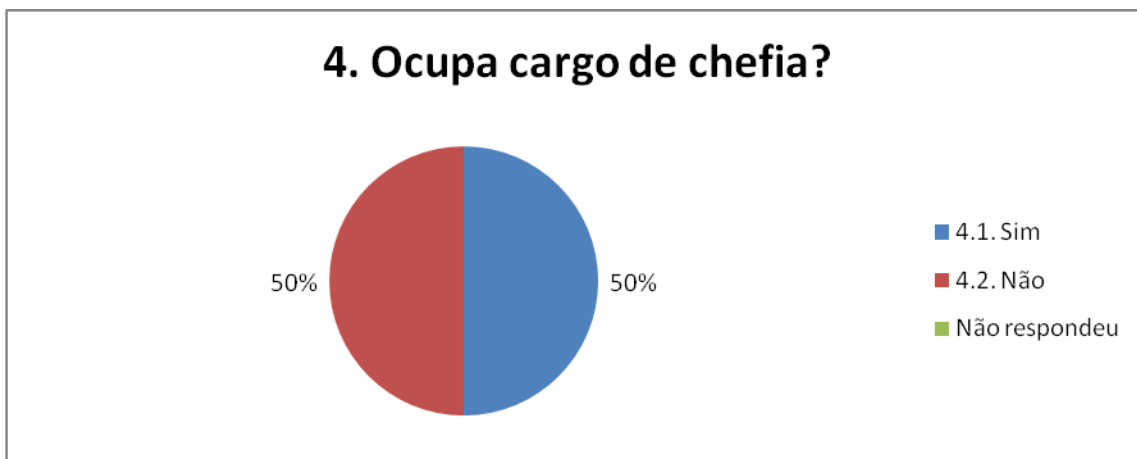


Gráfico: 4
Fonte: autora

Em relação a pergunta de número quatro, metade dos entrevistados ocupam cargo de chefia.

Questão: Acompanha as informações de venda para o comprador?



Gráfico: 5

Fonte: autora

Na pergunta de número cinco verificou-se que metade dos entrevistados acompanham as informações de venda para o comprador.

Questão: Como são definidos os níveis de estoque?

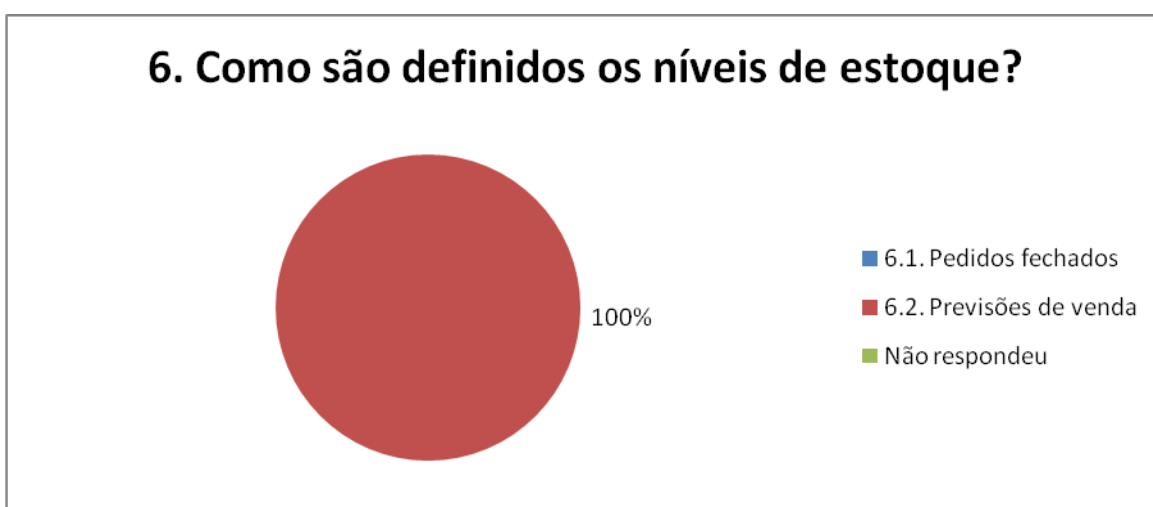


Gráfico: 6

Fonte: autora

Em relação a pergunta de número seis observou-se que todos os entrevistados definem os níveis de estoque através das previsões de venda.

Questão: Verifica o giro dos itens de estoque?

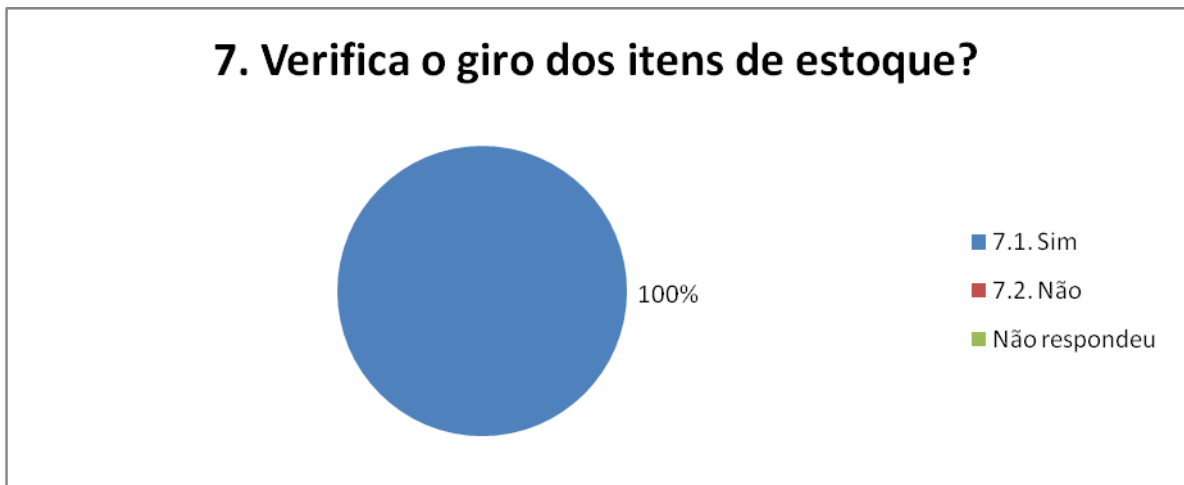


Gráfico: 7

Fonte: autora

Em relação a pergunta de número sete, todos os entrevistados responderam que verificam o giro dos itens de estoque.

Questão: Caso verifique com qual frequência?

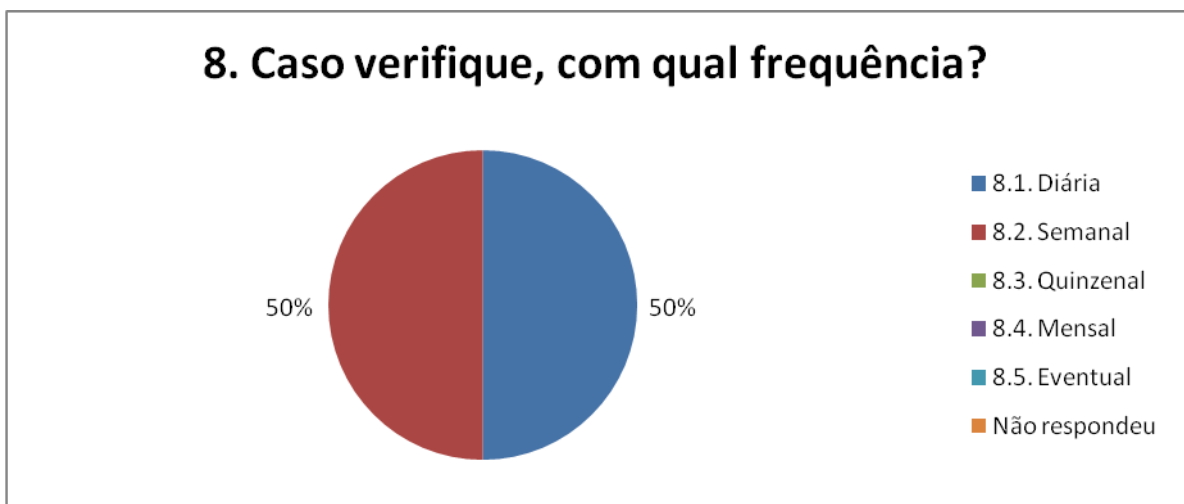


Gráfico: 8

Fonte: autora

Na pergunta de número oito verificou-se que metade dos entrevistados verificam diariamente o giro dos itens de estoque.

Questão: Sugere promoções em função do giro de estoque?



Gráfico: 9

Fonte: autora

Em relação a pergunta de número 9 observou-se que metade dos entrevistados sugerem promoções em função do giro de estoque.

Questão: Suas sugestões são consideradas pela gerência?

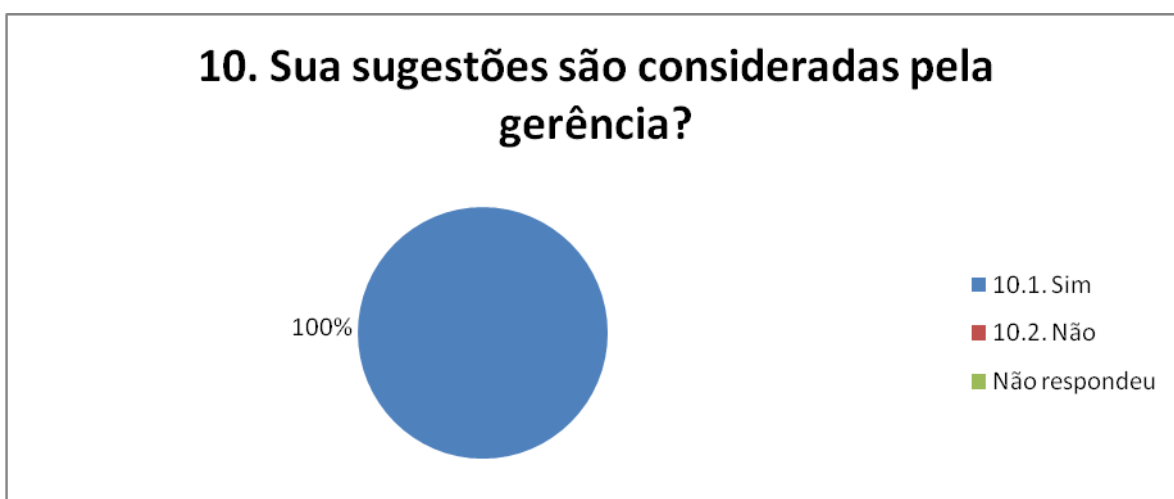


Gráfico: 10

Fonte: autora

Em relação a pergunta de número 10, todos os entrevistados tem suas sugestões consideradas pela gerência.

Questão: O meio de comunicação das suas sugestões é:

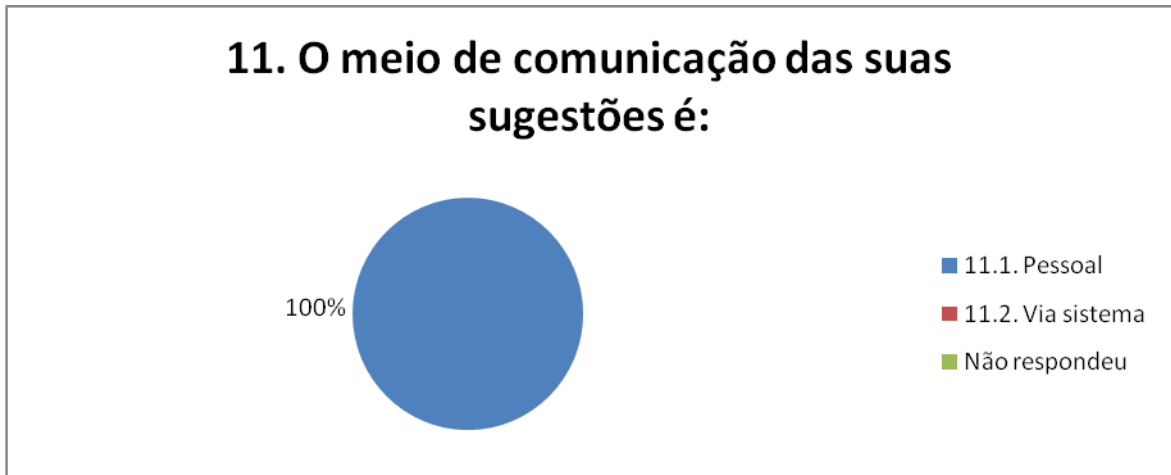


Gráfico: 11
Fonte: autora

Na pergunta de número 11 verificou-se que o meio de comunicação usado por todos os entrevistados para sugestões é pessoal.

Questão: Quanto as quantidades de estoque é satisfatória a sua demanda:

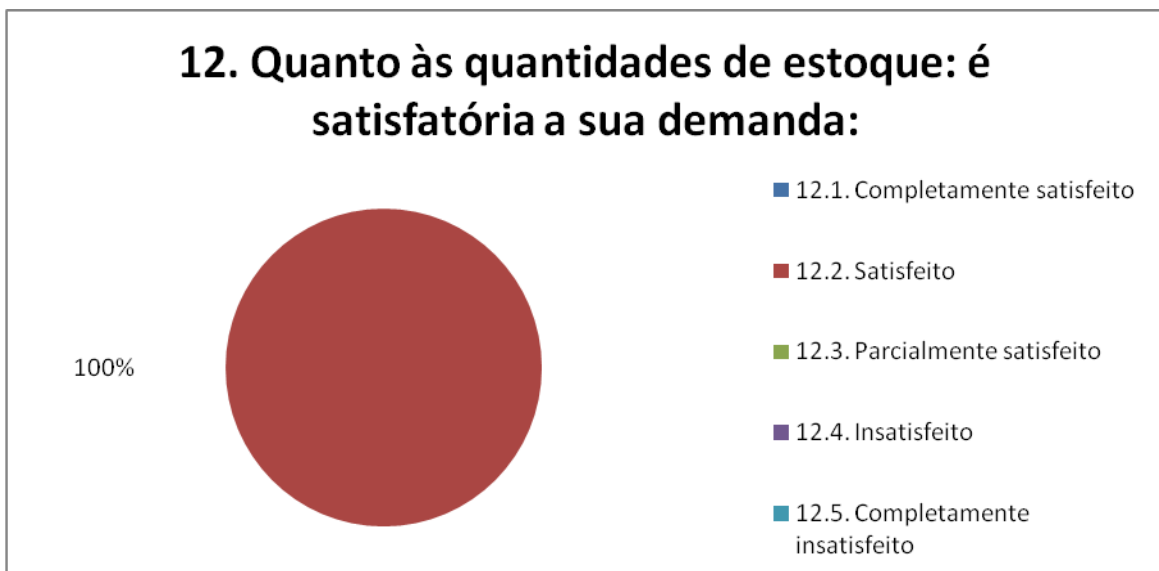


Gráfico: 12
Fonte: autora

Em relação a pergunta de número 12 observou-se que todos os entrevistados consideram-se satisfeitos com a quantidade de estoque.

Questão: Você avalia o sistema de informações e registro dos produtos de fácil compreensão, confiável?

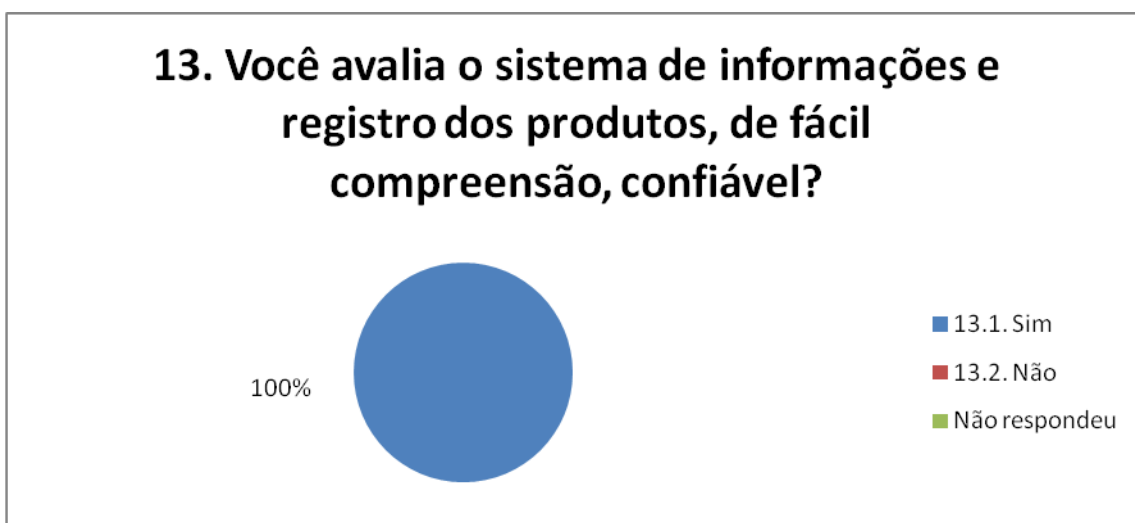


Gráfico: 13
Fonte: autora

Em relação a pergunta de número 13, todos os entrevistados avaliam o sistema de registro dos produtos como sendo de fácil compreensão, confiável.

Questão: A atual forma de distribuição entre fábrica e lojas é satisfatória?

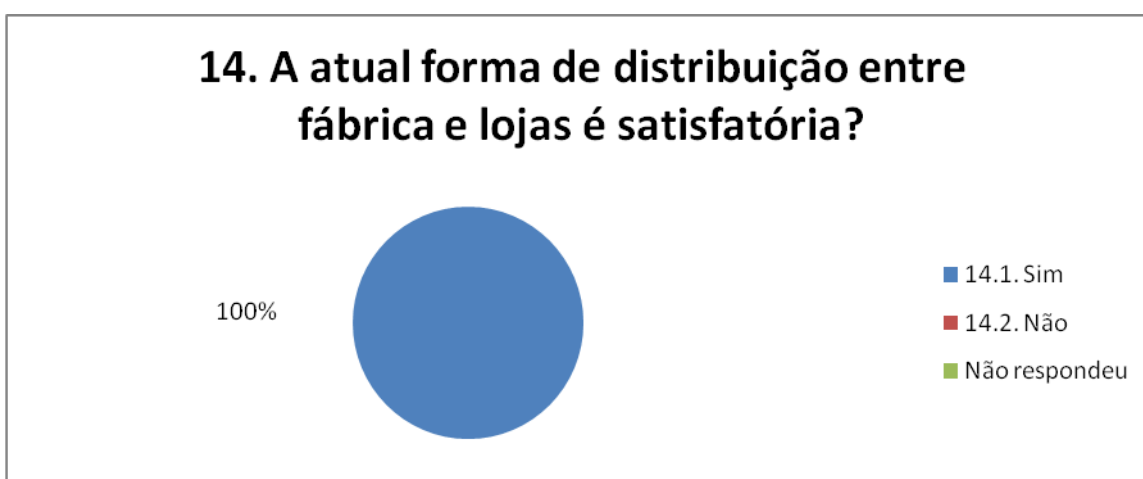


Gráfico: 14
Fonte: autora

Na pergunta de número 14 verificou-se que todos os entrevistados consideram satisfatória a atual forma de distribuição entre fábrica e lojas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A BLINCLASS considera como oportunidade a exportação de seus produtos e o surgimento de novos nichos de mercado em virtude das mudanças comportamentais tão aceleradas num mundo globalizado. E como ameaça: produtos importados, empresas informais com baixo custo, grandes empresas que possuem incentivos fiscais que baixam o custo de seus produtos, permitindo assim preços baixos em relação à BLINCLASS. Assim também se faz necessária pontualidade no atendimento e abastecimento, como o gerenciamento das informações provenientes destes processos. Para torná-la mais competitiva, agregando valor na conceitualização de sua marca e preferência de seus produtos.

Para aprimorar ainda mais a identificação do perfil de seus clientes, a empresa comprou e está instalando um CRM, Customer Relationship Management, que é um sistema integrado de gestão com foco no cliente, constituído por um conjunto de procedimentos e processos organizados e integrados num modelo de gestão de negócios. O objetivo desse software é auxiliar a organização a identificar e fidelizar clientes, procurando atingir a satisfação total de seus clientes, através do melhor entendimento de seus desejos e necessidades.

A BLINCLASS está começando a utilizar alguns conceitos da resposta eficiente ao consumidor. A organização já trabalha com algumas ferramentas do ECR entre elas: a reposição eficiente, a padronização por meio de códigos de barras e o EDI.

A reposição eficiente é feito com base na reposição de produtos com base em um processo automatizado que tem como base o cadastramento de um estoque de segurança, denominado pela empresa como estoque padrão.

O código de barras já é amplamente utilizado pela empresa há vários anos.

A tecnologia do EDI já está sendo implementada pela empresa. Neste momento apenas 1% dos fornecedores trabalham com essa solução, entretanto já existem parcerias com outros fornecedores com o intuito de aumentar esse número.

REFERÊNCIAS

BLINCLASS. Disponível em <http://www.blinclass.com.br>. Acesso em: 06 dez. 2010.

GASPARETTO, Valdirene. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimento**. 2003. 248p. Tese (doutorado) – Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GOULART, Antônio Marcos A. et al. **Logística: teoria e prática em supermercados de pequeno porte**. In Simpósio de Engenharia de Produção UNESP. Bauru: Faculdade de Engenharia da Universidade Estadual Paulista, 2004.

MARQUES, Érico Veras. **O ECR – Efficient Consumer Response no Varejo Brasileiro**. Rea7 Revista de Administração da Faculdade 7 de Setembro, v. 02, n. 1, p. 1-15, 2005.

MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS ALT, Paulo Renato. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. SARAIVA. 2009.

QUIXADÁ, Antônia Waleska Guedes. **Logística de distribuição, armazenagem e distribuição na cadeia de suprimentos: Caso Norsa Refrigerantes Ltda**. 2005. 76 p. Monografia (graduação Administração) – FEAACS, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Apêndice A: Questionário – Expedição

1. Idade	100
1.1. 16 a 25	50
1.2. 26 a 35	50
1.3. 36 a 45	0
1.4. acima de 46	0
Não respondeu	0
2. Sexo	100
2.1. feminino	0
2.2 Masculino	100
Não respondeu	0
3. escolaridade (completa)	100
3.1 1º grau	0
3.2 2º grau	100
3.3 3º grau	0
3.4.pós graduado	0
Não respondeu	0
4. Ocupa cargo de chefia?	100
4.1. Sim	50
4.2. Não	50
Não respondeu	0
5. Acompanha as informações de venda para o comprador?	100
5.1 Sim	50
5.2. Não	50
Não respondeu	0
6. Como são definidos os níveis de estoque?	100
6.1. Pedidos fechados	0
6.2. Previsões de venda	100
Não respondeu	0
7. Verifica o giro dos itens de estoque?	100
7.1. Sim	100
7.2. Não	0
Não respondeu	0
8. Caso verifique, com qual frequência?	100
8.1. Diária	50
8.2. Semanal	50
8.3. Quinzenal	0
8.4. Mensal	0
8.5. Eventual	0
Não respondeu	0
9. Sugere promoções em função do giro de estoque?	100
9.1. Sim	50

9.2. Não	50
Não respondeu	0
10. Sua sugestões são consideradas pela gerência?	100
10.1. Sim	100
10.2. Não	0
Não respondeu	0
11. O meio de comunicação das suas sugestões é:	100
11.1. Pessoal	100
11.2. Via sistema	0
Não respondeu	0
12. Quanto às quantidades de estoque: é satisfatória a sua demanda:	100
12.1. Completamente satisfeito	0
12.2. Satisfeito	100
12.3. Parcialmente satisfeito	0
12.4. Insatisfeito	0
12.5. Completamente insatisfeito	0
Não respondeu	0
13. Você avalia o sistema de informações e registro dos produtos, de fácil compreensão, confiável?	100
13.1. Sim	100
13.2. Não	0
Não respondeu	0
14. A atual forma de distribuição entre fábrica e lojas é satisfatória?	100
14.1. Sim	100
14.2. Não	0
Não respondeu	0

Apêndice B: Questionário – Compras

1. Idade	100
1.1. 16 a 25	0
1.2. 26 a 35	0
1.3. 36 a 45	100
1.4. acima de 46	0
Não respondeu	0
2. Sexo	100
2.1. Feminino	0
2.2 Masculino	100
Não respondeu	0
3. escolaridade (completa)	100
3.1 1º grau	0
3.2 2º grau	0
3.3 3º grau	100
3.4.pós graduado	0
Não respondeu	0
4. Ocupa cargo de chefia?	100
4.1. Sim	100
4.2. Não	0
Não respondeu	0
5. Compra todos os tipos de itens?	100
5.1. Sim	100
5.2. Não	0
Não respondeu	0
6. Se não, quais?	100
6.1. Aviamentos	0
6.2. Tecidos	0
6.3. Acessórios	0
6.4. Serviços terceirizados (Facções)	0
Não respondeu	100
7. O critério na escolha dos itens a ser comprados, considera a sugestão dos vendedores?	100
7.1. Sim	100
7.2. Não	0
Não respondeu	0
8. O critério na escolha dos itens a ser comprados, considera as próprias pesquisas?	100
8.1. Sim	100
8.2. Não	0
Não respondeu	0
9. O critério na escolha dos itens a ser comprados, considera a sugestão dos fornecedores?	100

9.1. Sim	50
9.2. Não	0
Não respondeu	50
10. O critério na escolha dos itens a ser comprados, considera a sugestão dos consultores de moda?	100
10.1. Sim	50
10.2. Não	0
Não respondeu	50
11. Os pedidos a fornecedores são:	100
11.1. Individualizados por loja	0
11.2. Consolidados por tipo de produto	100
11.3. Consolidados por tipo de cliente	0
Não respondeu	0
12. Baseado nos resultados de suas compras, considera que os clientes são, principalmente eventuais?	100
12.1. Sim	100
12.2. Não	0
Não respondeu	0
13. Verifica a rotatividade dos itens semanalmente?	100
13.1. Sim	100
13.2. Não	0
Não respondeu	0
14. Verifica a rotatividade dos itens quinzenalmente?	100
14.1. Sim	50
14.2. Não	0
Não respondeu	50

Apêndice C: Questionário – Lojas

1. Idade	100
1.1. 16 a 25	54,5
1.2. 26 a 35	36,4
1.3. 36 a 45	9,09
1.4. acima de 46	0
Não respondeu	0
2. Sexo	100
2.1. Feminino	90,9
2.2 Masculino	9,09
Não respondeu	0
3. escolaridade (completa)	100
3.1 1º grau	0
3.2 2º grau	72,7
3.3 3º grau	27,3
3.4.pós graduado	0
Não respondeu	0
4. Ocupa cargo de chefia?	100
4.1. Sim	27,3
4.2. Não	72,7
Não respondeu	0
5. Recebe informações dos clientes sobre produtos que deveriam ser comercializados?	100
5.1. Sim	100
5.2. Não	0
Não respondeu	0
6. Possui ou tem acesso ao cadastro atualizado de todos os clientes com os quais tem contato?	100
6.1. Sim	100
6.2. Não	0
Não respondeu	0
7. Ao manter contato com seus clientes prefere os que estão sempre comprando?	100
7.1. Sim	54,5
7.2. Não	0
Não respondeu	45,5
8. Ao manter contato com seus clientes prefere os que possuem maior valor por compra?	100
8.1. Sim	18,2
8.2. Não	0
Não respondeu	81,8
9. Ao manter contato com seus clientes tem algum critério definido?	100
9.1. Sim	0
9.2. Não	45,5

Não respondeu	54,5
10. A frequência nos contatos com clientes é:	100
10.1. Diária	45,5
10.2. Semanal	27,3
10.3. Quinzenal	18,2
10.4. Mensal	0
10.5. Eventual	0
Não respondeu	9,09
11. As preferências dos clientes são consideradas pelos compradores?	100
11.1. Sim	100
11.2. Não	0
Não respondeu	0
12. Sua loja utiliza o telefone para fazer pedidos a fabrica e fornecedores parceiros?	100
12.1. Sim	63,6
12.2. Não	0
Não respondeu	36,4
13. Sua loja utiliza o fax para fazer pedidos a fabrica e fornecedores parceiros?	100
13.1. Sim	9,09
13.2. Não	0
Não respondeu	90,9
14. Sua loja utiliza o e-mail para fazer pedidos a fabrica e fornecedores parceiros?	100
14.1. Sim	36,4
14.2. Não	0
Não respondeu	63,6
15. Sua loja utiliza representantes para fazer pedidos a fabrica e fornecedores parceiros?	100
15.1. Sim	18,2
15.2. Não	0
Não respondeu	81,8
16. Favor indicar o grau de satisfação no que se refere a pontualidade na entrega	100
16.1. Completamente Satisfeito	0
16.2. Satisfeito	27,3
16.3. Parcialmente satisfeito	72,7
16.4. Insatisfeito	0
16.5. Completamente insatisfeito	0
Não respondeu	0