

LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO E CONTROLE DE ESTOQUES NA PEQUENA EMPRESA DIVERSÕES BLAIR

Resumo: Este trabalho avalia a estrutura e a organização logística de uma pequena empresa do ramo de diversões, localizada no interior do estado de Minas Gerais. O enfoque da empresa é a fabricação, a locação e a venda de mesas de bilhar, produzidas em três modelos distintos. De forma específica, buscou-se estudar a logística de distribuição e o controle de estoque das mesas de bilhar produzidas. Para tanto, identificaram-se a capacidade produtiva da empresa, a rota de atendimento e o tempo despendido no atendimento aos clientes. Verificou-se que a empresa busca expandir o mercado e conquistar novos pólos comerciais, primando sempre pela pontualidade na entrega das mesas e pela qualidade e presteza dos serviços de manutenção. Identificou-se que todas as informações da empresa estão centralizadas no proprietário, que age empreendedora. A empresa não tem investido em estratégias de longo prazo e não trabalha com a segmentação de clientes. A frota de caminhões pode ser reduzida e o tipo de veículo alterado para melhor transporte do produto. O controle de estoques utilizado é o de estoque isolador, também chamado de estoque de segurança, devido às incertezas inerentes ao fornecimento e à demanda. A pequena empresa é empreendedora no seu ramo de atuação.

Palavras-chave: Logística. Controle de estoque. Pequenas e médias empresas.

DISTRIBUTION LOGISTICS AND THE INVENTORY CONTROL IN A SMALL COMPANY: THE BLAIR ENTERTAINMENT COMPANY CASE

Abstract: *This paper studies the structure and logistic organization of an entertainment small company located in the countryside of Minas Gerais State. The focus of the company is in manufacturing, renting and sale of billiards tables, produced in three distinct models. The work studied the distribution logistic and the inventory control of the company through the identification of production capacity, distribution routes and order to delivery lead-time. The results of the research indicate that the company search market expansion through on time delivery and quality of maintenance services. It is an entrepreneur company for its Industry. All information is centralized in the owner. The company does not have long-term strategies and market segmentation. The truck fleet can be reduced and the truck model altered to better accommodate the products. The inventory control is based on safety stock strategy due to supply and demand uncertainties.*

Key words: *Logistic Distribution. Inventory Control. Small Company.*

* UFLA/MG (josmariadeoliveira@terra.com.br)

** UFLA/MG (daniandrade@navinet.com.br)

*** UFLAMG (fassio@navinet.com.br)

**** (UFLAMG)

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, estudos e relatórios de consultoria em diferentes campos da análise organizacional têm enfatizado aspectos de turbulência no ambiente empresarial em associação com o fenômeno da globalização econômica. Estudos diversos sobre as pequenas e microempresas (PME's) também incluem essa problemática. Porém, ao mesmo tempo em que mencionam as dificuldades e o alto índice de mortalidade dessas empresas, também destacam o seu papel na dinamização de ambientes empresariais. Assim, atuando em um ambiente extremamente competitivo, as PME's necessitam se adaptar ao ambiente em que atuam no sentido de adotarem estratégias mais eficientes e competitivas.

Desse modo, as empresas precisam melhorar constantemente seus processos produtivos e gerenciais. Para tanto, devem saber determinar as suas habilidades e os seus pontos fracos. As pequenas empresas conseguem acompanhar essas mudanças à medida que inovam, colaboram e buscam novos mercados. A crise que as grandes empresas hoje vêm sofrendo, de acordo com Pereira e Gonçalves (1995), é semelhante àquelas enfrentadas pelas pequenas empresas. A diferença é que as pequenas sabem conviver com a crise, pois aprenderam a crescer e a sobreviver com a mesma.

Com a crescente competitividade em todos os segmentos da economia no mercado, algumas questões tornam-se fator primordial para as empresas, estando entre elas, a distribuição e a disposição dos produtos em local acessível ao cliente, bem como a boa qualidade de serviços a ser oferecida para saciar os desejos e necessidades do cliente. Portanto, atualmente, a logística representa um fator-chave para a sobrevivência das empresas no mercado.

Considerando estas questões, o presente trabalho enfoca uma pequena empresa que tem agido visando à expansão do mercado e à conquista de novos pólos comerciais. Assim, este trabalho teve como objetivo estudar a logística de distribuição e o controle de estoque das mesas de bilhar produzidas pela empresa em estudo. Para tanto, procurou-se identificar a capacidade produtiva da empresa, a rota de atendimento e a forma de negociação com os clientes.

Este artigo inicia com uma abordagem e uma visão panorâmica das pequenas empresas. Em seguida,

são apresentados os enfoques teóricos e a análise sobre a logística de distribuição, a qual leva em consideração o controle de estoque e a representação financeira das estratégias utilizadas. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista orientada por um roteiro semi-estruturado. A análise das informações obtidas baseou-se, principalmente, nos conceitos expressos no referencial teórico. A seção de análise permitiu a proposição de melhorias por meio de alterações na forma administrativa da empresa, no controle de estoque e na distribuição logística. Finalmente, apresenta-se a conclusão que, de forma resumida, mostra a relevância do trabalho e o alcance do objetivo proposto.

2 VANTAGENS E PARTICULARIDADES DAS PME's

Segundo Campelo (1997), as pequenas empresas são essenciais no processo de transformação da sociedade à medida que propiciam desgigantização, descartolização, desconcentração de renda, democratização de oportunidades, aceleração da inovação tecnológica e estabilidade econômica.

As pequenas empresas passam a ter vários diferenciais com relação às grandes, uma vez que, segundo Naisbitt (1994) e Pereira e Gonçalves (1995), são mais rápidas, pois, muitas vezes, a burocracia é eliminada, o processo de tomada de decisão é mais ágil, e sua colocação no mercado é veloz. Sendo assim, conforme Pereira e Gonçalves (1995), as grandes empresas começam a ficar preocupadas com as "formiguinhas" do setor que, na verdade, são as micro e pequenas empresas que possuem características e vantagens competitivas em relação às grandes e médias empresas.

Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), citados por Campelo (1997), indicam que as PME's representam 99,8% dos estabelecimentos comerciais, industriais e de serviços; geram 80% do valor da produção comercial, 56% da produção industrial e 71% da receita do setor de serviços; e empregam 84% da força de trabalho brasileira. Stumpf (1994) destaca que o sucesso das PME's está relacionado ao ciclo de vida dos produtos como ponto-chave para o desenvolvimento das mesmas.

De acordo com pesquisa do Sebrae Nacional, feita em parceria com o Sebrae-MG, foi possível a apresentação de um perfil da empresa e do empresário mineiro no mundo dos negócios. A pesquisa enfoca os seguintes aspectos:

O primeiro ano de vida representa, em geral, o período de maior risco na vida de qualquer empresa. Nesse período, a empresa procura se firmar no mercado, testar a aceitação de seu produto e criar seus mecanismos e instrumentos de gestão e controle.

O nível de escolaridade do proprietário de empresas de sucesso é bem maior do que o nível de escolaridade do proprietário de empresas que foram extintas. Esse fato evidencia que a variável escolaridade é responsável pelas chances de sucesso no mundo dos negócios. Ficou comprovado, também, que a experiência profissional anterior ou o conhecimento prévio no ramo dos negócios amplia ainda mais as chances de sucesso.

Tanto para as empresas bem-sucedidas como para aquelas que foram extintas, os problemas que dificultam a permanência no mercado ou que inibem o sucesso são: capital, crédito e impostos. Já os fatores relacionados com o sucesso envolvem a presença de um bom administrador, um bom conhecimento do mercado em que atua, a ajuda e o incentivo do governo e a qualidade de atendimento aos clientes.

As variáveis relacionadas com a mortalidade das empresas são: porte, uma vez que, quanto menor o empreendimento, maiores os riscos de extinção; idade, pois quanto mais novo o empreendimento, maiores os riscos de extinção; escolaridade, que funciona como alibi do sucesso; experiência prévia; disponibilidade de capital na abertura da empresa; boa identificação e avaliação da oportunidade do negócio; foco no mercado, com maior preocupação com o cliente.

2.1 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E CONTROLE DE ESTOQUE

Com a crescente competitividade no mercado em todos os segmentos da economia, algumas questões tornam-se fator primordial para as empresas. Encontram-se, dentre elas, a distribuição e a disposição dos produtos em local acessível ao cliente, sem contar a boa qualidade de serviços a ser oferecida, sempre obedecendo aos desejos e

necessidades do cliente. A logística, hoje, representa um fator-chave para a sobrevivência das empresas no mercado. Os canais de distribuição precisam ser definidos a partir de informações estratégicas direcionadas. Por meio de um bom planejamento nessa direção, é possível haver maior agilidade, redução de custos e maior satisfação do cliente.

2.1.1 Logística de distribuição

Durante a Segunda Guerra Mundial, desenvolveram-se conceitos logísticos relacionados à movimentação e à coordenação de tropas, armamentos e munições para os locais necessários (SLACK et al., 1996). Entretanto, a experiência militar só foi incorporada à prática empresarial anos depois. Ballou (2001) também enfoca que o termo “logística” é proveniente do meio militar.

Deixando de se ocupar apenas com a administração de materiais e a distribuição física, o enfoque atual da logística explora a natureza estratégica. Portanto, a logística passa a ser a essência do gerenciamento de todo o fluxo de produtos, agregando valor e contribuindo para a redução de custos.

Para Kotler (2000), a logística de mercado corresponde ao planejamento, à implementação e ao controle dos fluxos físicos de produtos entre os pontos de origem e de destino, com o objetivo de atender às exigências dos clientes. Coughlan et al. (2002) afirmam que a logística envolve o processamento e o rastreamento de bens durante o armazenamento, o controle de estoque, o transporte, a documentação alfandegária e a entrega para os clientes.

Para a transação de mercadorias, devem ser considerados critérios como velocidade, frequência, confiabilidade, capacidade, disponibilidade, rastreabilidade e custo (KOTLER, 2000).

Para Ballou (2001), a redução do custo do projeto do sistema logístico é considerada como um objetivo da logística na empresa. Slack et al. (1996) consideram que os custos logísticos podem ser divididos em dois tipos. O primeiro consiste nos custos operacionais, que são os que mudam diretamente com a variação do nível da atividade. O segundo consiste nos custos de capital, que ocorrem apenas uma vez e que não mudam com as variações normais nos níveis de atividades. Ballou (2001) apresenta essa mesma

divisão dos custos; no entanto, os classifica em custos fixos e variáveis.

Didonet et al. (2002) afirmam que a logística merece papel de destaque nas organizações, devido “ao grande volume de informações que esta gerencia ao longo da empresa e fora dos limites desta”. Os autores consideram que planejar e coordenar essas informações de forma a garantir o fluxo adequado é, hoje, o grande desafio da logística. Portanto, as palavras de ordem são agilidade e flexibilidade, sendo que, para os autores, tratar a logística como uma questão estratégica é o caminho para obter um desempenho superior que impacte diretamente a performance da empresa como um todo.

2.1.2 Controle de estoque

Segundo Bernardi (1996), as formas de produção são divididas em três grupos: 1) produção por encomenda (são produzidos apenas os itens acordados por meio de contratos para finalidades específicas); 2) produção seriada ou contínua (produz-se de forma contínua, havendo necessidade de gerenciar o estoque e as vendas); 3) produção híbrida (utilizada na produção seriada para determinados produtos ou partes e linhas específicas, mas também realiza o processo de produção por encomenda).

De acordo com Slack et al. (1996), estoque é a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação, sendo utilizado para descrever qualquer recurso armazenado. O estoque é criado para compensar diferenças de ritmo entre fornecimento e demanda. Dentre os tipos de estoque, observam-se:

Estoque isolador: também chamado de estoque de segurança, tem como propósito compensar as incertezas inerentes a fornecimento e demanda. Esse nível mínimo de estoque existe para cobrir a possibilidade de a demanda ser maior do que a esperada durante o tempo gasto na entrega dos bens;

Estoque de ciclo: ocorre porque um ou mais estágios na operação não pode(m) fornecer simultaneamente todos os itens que produzem;

Estoque de antecipação: utilizado para compensar diferenças de ritmo de fornecimento e demanda, é comumente usado quando as flutuações de demanda são significativas, mas relativamente previsíveis;

Estoque no canal de distribuição: existe porque o material não pode ser transportado instantaneamente entre o ponto de fornecimento e o ponto de demanda.

As decisões de estoque baseiam-se nas questões que facilitam as decisões dos gerentes no dia-a-dia. Esse procedimento envolve as atividades desde a chegada do produto, incluindo operações de armazenamento, emissão de pedidos, envio de mercadorias e controle da movimentação. Conforme Slack et al. (1996), no gerenciamento do sistema de estoques, os gerentes de produção estão envolvidos em três principais tipos de decisões: 1) quanto pedir? (Cada vez que um pedido de abastecimento é colocado, de que tamanho deve ser?); 2) quando pedir? (Em que momento ou nível de estoque, o pedido de reabastecimento deve ser colocado?); 3) como controlar o sistema? (Que procedimentos e rotinas devem ser implantados para ajudar a tomar estas decisões?).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa social realizou um estudo de caso com abordagem qualitativa. Para Martins e Lintz (2000), “o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela análise e pela avaliação quantitativa”. No entanto, não são permitidas generalizações, segundo Yin (1994).

A unidade de análise, segundo Pozzebon e Freitas (1997, p. 72), “pode ser composta por indivíduos, grupos ou organizações, ou ainda por projetos, sistemas ou processos decisórios específicos”. O estudo de caso apresentado foi realizado em uma empresa do ramo de diversões que tem sua sede em Lavras, Minas Gerais.

Yin (1994) defende que o estudo de caso seja uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estejam claramente estabelecidas e nas quais se utilizem múltiplas fontes de evidência.

Desse modo, com o intuito de alcançar os objetivos propostos, foram utilizadas diferentes técnicas de coleta de dados. Foram empregadas, assim, as técnicas de entrevista e observação não-participante.

A observação não-participante, para Alencar (1999), é um instrumento muito importante quando se pretende compreender uma determinada realidade social em que os fatos, valores, razões e idéias não são sempre expressos verbalmente. Alencar (1999) complementa que a observação não-participante é aquela em que o pesquisador permanece onde os indivíduos que estão sendo observados se encontram. No entanto, não se faz passar por um deles.

O instrumento de pesquisa utilizado para a realização das entrevistas foi o questionário semi-estruturado, o qual pode ser formado por questões abertas padronizadas ou roteiro de assuntos, sendo que a forma da entrevista é apresentada a partir do entrevistado. A entrevista semi-estruturada, para Triviños (1987, p. 56), é um dos “instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo”. Alencar (2000, p. 34) afirma que “a vantagem deste tipo de questionário é permitir que o entrevistado manifeste suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos”.

A entrevista em forma de roteiro é aquela em que o pesquisador utiliza um questionário ou um roteiro para orientá-la. Bogdan e Biklen (1994) afirmam que a entrevista qualitativa varia conforme o grau de estruturação. Algumas, embora relativamente abertas, centram-se em tópicos determinados ou podem ser guiadas por questões gerais. Possibilitam ao entrevistador uma amplitude considerável de temas que permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo. Samara e Barros (1997) afirmam que a entrevista semi-estruturada se baseia em questões básicas de interesse da pesquisa sem, contudo, limitar a liberdade do entrevistador, que pode formular outras questões de acordo com o andamento da entrevista. Sendo assim, a identificação e caracterização da empresa, o diagnóstico do controle de estoque das mesas acabadas e da distribuição das mesmas, basearam-se em entrevistas semi-estruturadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O surgimento da empresa se deu em 1978. No início, o seu enfoque era exclusivamente a locação de mesas de bilhar. Com o crescimento da demanda,

o proprietário sentiu a necessidade de entrar, também, no ramo de produção de mesas.

O empreendimento, administrado e dirigido pelo proprietário, é caracterizado como empresa de pequeno porte, cuja composição legal é limitada. A empresa possui três filiais, localizadas nas cidades mineiras de São João Del Rei, Barbacena e Juiz de Fora, as quais são administradas pela matriz, na pessoa do proprietário. Isso permite a sua atuação na Zona da Mata Mineira, no Triângulo Mineiro, na região metropolitana de Belo Horizonte, no Sul de Minas e nas cidades de paulistas de Campinas e Ribeirão Preto. Para desenvolver suas atividades, a empresa conta com um total de 43 empregados.

O trabalho do dirigente é focado na fabricação, locação e venda de mesas de bilhar, produzidas em três modelos distintos. A participação das mesas de bilhar na atividade da empresa corresponde a 96% de seu faturamento. Os outros 4% originam-se de produtos fabricados sob encomenda, tais como mesas de totó e pingue-pongue. A vida útil das mesas varia, em média, de 15 a 20 anos.

A meta da empresa é ser líder no setor de locação de mesas de bilhar em todo o estado de Minas Gerais. Apesar de existirem muitos concorrentes no setor de atuação, o proprietário argumenta que a empresa apresenta diferencial pela qualidade de seus produtos e por possuir um serviço de reparo e reposição das peças com maior rapidez, devido ao uso de mão-de-obra mais qualificada que a dos concorrentes. Segundo o proprietário, a maior dificuldade que a empresa passou desde seu surgimento foi a entrada de microempresários no setor, pois os mesmos locavam suas mesas a um preço abaixo do valor do mercado.

Mesmo possuindo mesas mais caras em relação aos concorrentes, a empresa conseguiu ganhar mercado pela qualidade do produto, pois, enquanto os concorrentes usavam madeira prensada na fabricação de suas mesas, a empresa utilizava madeirite naval, pedras tipo exportação e madeira maciça, ganhando, dessa maneira, a satisfação dos clientes e agregando valor ao produto.

Diante desse cenário, observa-se que a empresa em estudo apresenta características peculiares de uma PME, principalmente quando considerado o número de funcionários empregados. O cenário atual em que a empresa atua requer um controle eficiente de logística e estoque, pois sua área de atuação é

ampla, o que favorece a ocorrência de atrasos e desperdício de recursos.

4.2 ANÁLISE DO CENÁRIO LOGÍSTICO

4.2.1 Procedimento de Locação

O procedimento de locação é segmentado em etapas, como apresenta a Figura 1. A primeira etapa do processo retrata a fase inicial de atuação e interação com o mercado, na qual são analisadas as condições a serem observadas antes de ser lançado um produto no mercado. Na segunda etapa, a empresa busca definir o modelo do produto e atender às especificações observadas na primeira etapa. Após a fabricação do produto, o vendedor faz contato, sendo confirmados a data e o local de entrega. Ao sair o produto montado da empresa, é emitida uma nota fiscal, que é entregue ao cliente juntamente com o produto.

Após a entrega, faz-se um nivelamento e consulta-se a satisfação do cliente. A partir da entrega, é feita a cobrança em dias determinados, e o sistema é vinculado a um procedimento de cobrança, assistência e recebimento. Após a quitação do pagamento, é caracterizado o fim do processo.

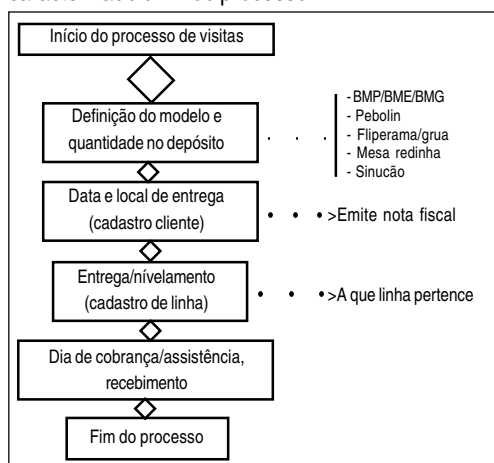


Figura 1 – Procedimento de Locação

O contrato de locação raramente é feito por escrito. Normalmente, a empresa utiliza nota de comodato para locar suas mesas. A principal evidência da utilização desse método é a liberdade que a empresa possui para retirar o seu produto no momento em que desejar. A maneira utilizada pela empresa é válida,

pois facilita a retirada das mesas de um determinado local que não esteja dando uma receita satisfatória. O processo de locação é realizado da seguinte maneira: a empresa coloca a mesa em um estabelecimento comercial e arca com todas as despesas de manutenção e transporte. O proprietário do estabelecimento divide o lucro das “fichas” proporcionado pelos jogos em um percentual de 50% para o proprietário e o restante para a empresa de diversões.

O pagamento feito pelos proprietários dos bares é mensal. Um funcionário da empresa de diversões passa nos bares recolhendo o pagamento e verificando se há alguma necessidade de reparo nas mesas de bilhar. O controle de fichas vendidas é feito pelo funcionário responsável, bem como a verificação do estado das mesas. A tarefa é realizada mensalmente. Porém, a empresa utiliza um sistema de rodízio, de modo que um mesmo funcionário não faça duas visitas consecutivas ao mesmo estabelecimento. Esse procedimento de rotatividade foi implantado para que houvesse maior controle e menor risco de fraude.

4.2.2 Processo de Distribuição das Mesas

Após serem fabricadas na matriz, localizada na cidade de Lavras, as mesas são transportadas para as filiais, de onde são distribuídas para os bares da região predeterminada em que atua a filial responsável. A empresa utiliza rotas determinadas “em linhas” de distribuição elaboradas pela matriz, em que são considerados os percursos menos congestionados e de fácil acesso. Também existem rotas utilizadas para recolher o dinheiro nos bares que possuem mesas. Todavia, essas rotas variam constantemente.

A distribuição das mesas, da matriz para as filiais, das filiais para os bares e dos bares para o retorno/manutenção, é feita com a utilização de 15 veículos, que são caminhões com carroceria aberta.

O tempo médio de entrega das mesas nos bares depende de cada região. Se a distância for de até 200 km, a entrega é feita no mesmo dia do pedido. Caso a distância seja maior, leva-se, no máximo, 2 dias para a entrega. Apesar de o proprietário conhecer os clientes que geram mais lucros para a empresa, não existe um tratamento diferenciado para esse público. Portanto, a empresa não faz a diferenciação de clientes segundo a Lei de Pareto, em que 20%

dos clientes da carteira de clientes são responsáveis por 80% do faturamento e, portanto, devem ter tratamento preferencial (KOCH, 2000). Ao ser abordado sobre a diferenciação de clientes, o empresário argumentou que não utiliza essa técnica porque as necessidades dos clientes são atendidas no mesmo dia ou, no mais tardar, no dia seguinte. Segundo o dirigente, a região menos lucrativa é a Zona da Mata, e a mais lucrativa, o Sul de Minas.

Percebe-se que o empresário não utiliza a Lei de Pareto por não sentir necessidade de melhorar a eficiência do seu processo. Durante a entrevista, ficou evidenciado que a política de gestão adotada é a da conquista e ampliação de mercado, não considerando os custos logísticos inerentes ao processo.

4.2.3 Controle de Estoque

A empresa realiza um controle de estoque mínimo de mesas acabadas. Esse estoque varia entre 12 e 15 mesas armazenadas, sendo de 3 a 4 mesas de cada modelo, tanto na matriz quanto nas filiais. Esse estoque é utilizado para a reposição imediata de mesas eventualmente danificadas.

O cuidado com o armazenamento do estoque das mesas é evidenciado pela preocupação do proprietário em relação à umidade e à luminosidade. Tal cuidado evita danos ao produto, como empenamento, apodrecimento da madeira e descoloração do carpete.

A produção da empresa é em série, mas regulada pela demanda do mercado. Não existe procedimento de reposição de estoque porque as mesas que compõem o estoque mínimo são suficientes para atender à demanda do mercado. Portanto, os vendedores se esforçam para conseguir novos clientes enquanto as mesas estão sendo fabricadas. E o empresário afirma que não possui estoque de novas mesas.

4.3 ANÁLISE CRÍTICA

Todas as informações da empresa estão centralizadas no proprietário, que não possui formação acadêmica, é empreendedor, carismático e, algumas vezes, age por intuição. Apesar de não ter um grau de escolaridade elevado, o empresário possui um arcabouço de fatores (experiência no ramo e conhecimento do mercado e do ambiente em que

está inserido) que proporciona a boa gestão de sua empresa. O empresário tem utilizado a abordagem contingencial, ou seja, a empresa tem agido de acordo com a exigência dos serviços e não tem planejado nem estruturado as suas atividades.

Observou-se, também, que a empresa não tem investido em estratégias de longo prazo e que o fluxograma apresentado sobre o processo de produção das mesas não retrata as operações da empresa. Esta informação foi obtida por intermédio das respostas do questionário e da observação superficial realizada no dia em que a equipe acompanhou os procedimentos adotados no escritório central da empresa.

A empresa não trabalha com a segmentação de clientes, conforme a Lei de Pareto apresentada por Koch (2000). A segmentação de clientes é recomendada para proporcionar a diferenciação dos mesmos. Com esse método, é possível propor um tratamento diferenciado para os clientes que contribuem com maior parte do retorno financeiro da empresa. A não-utilização desse método pela empresa está relacionada com a intenção de ganhar mercado e crescer a cada dia. Com isso, a empresa necessita de clientes constantemente satisfeitos. Porém, a longo prazo, esse procedimento poderá causar dificuldades no desenvolvimento de planos estratégicos e na previsão de demandas específicas.

Constatou-se que a pequena empresa possui um processo de controle de arrecadação das fichas adequado, evitando que o mesmo funcionário passe mais de duas vezes no mesmo local para fazer o recolhimento. Essa medida é tomada para evitar fraudes.

A frota da empresa é formada por 15 caminhões abertos com carroceria de madeira. Quando chove, é utilizada lona para que as mesas não sejam danificadas. Percebe-se que a empresa possui uma frota muito grande de caminhões para o transporte de apenas 12 mesas, que é a sua capacidade de estoque permanente. Foi identificado que, com uma frota menor, é possível realizar o mesmo trabalho. No entanto, é necessário definir rotas de trabalho por região, bem como identificar os clientes preferenciais para o atendimento. Essa mudança de comportamento pela empresa poderá trazer redução de custos, pois será dispensada a manutenção dos veículos, a despesa com combustível diminuirá, bem como haverá a possibilidade de redução do número de

empregados. Outro fator considerável consiste na troca de caminhões abertos por caminhões fechados, o que proporcionaria maior segurança para o transporte do produto. O serviço logístico da empresa tem como foco a agilidade do trabalho. No entanto, fatores como economia e redução de custos não são considerados.

Percebe-se que o controle de estoque utilizado é o de estoque isolador, também chamado de estoque de segurança. O empresário optou por esse tipo de estoque para compensar as incertezas inerentes ao fornecimento e à demanda. Esse nível mínimo de estoque existe para cobrir a possibilidade de a demanda ser maior do que a esperada durante o tempo gasto na entrega dos produtos. No entanto, apesar de ser prático e atender às necessidades dos clientes, ainda persiste o risco de não conseguir atender o cliente a tempo.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho demonstrou como são feitos a logística de distribuição e o controle de estoque das mesas de bilhar produzidas por uma empresa localizada no interior de Minas Gerais. A empresa em estudo apresenta características peculiares de uma PME. O cenário atual em que a empresa atua requer um controle eficiente de logística e estoque. Para a execução do trabalho, identificaram-se a capacidade produtiva da empresa por intermédio do seu número de funcionários e de sua forma de produção; a rota de atendimento aos clientes; e a forma de negociação usualmente realizada com os clientes.

Para o desenvolvimento deste trabalho, a visão panorâmica das pequenas empresas foi importante para que se pudesse perceber a forma de organização e atuação. As análises sobre a logística de distribuição e o controle de estoque permitiram propor à empresa melhorias em sua forma de atuação.

A empresa mostrou-se pioneira no seu ramo de atuação e zelosa pela qualidade do produto. A sua meta é ser líder no setor de locação de mesas de bilhar em todo o estado de Minas Gerais. No entanto, já vem atendendo cidades de outro estado. Apesar de existirem muitos concorrentes no setor de atuação, a qualidade do produto e o bom atendimento do serviço de reparo e reposição das peças são fundamentais para a manutenção dos clientes, pois, mesmo com a entrada, no setor, de microempresários que utilizaram

a estratégia do menor preço, a empresa conseguiu ganhar mercado por estar agregando valor ao produto e à prestação do serviço.

Verificou-se que estudos sobre PME's tornam-se importantes à medida que permitem compreender a lógica de funcionamento dessas empresas, cuja relevância socioeconômica é incontestável face à geração de renda e de empregos. Logo, é fundamental conhecê-las para que propostas e estratégias de gestão sejam elaboradas com o intuito de garantir a sua subsistência.

Mais trabalhos sobre logísticas em PME's devem ser realizados, principalmente, de cunho quantitativo, para que se possa trabalhar com um número maior de empresas, como também conhecer melhor o funcionamento da área de micro e pequenas empresas. Enfim, o trabalho buscou o lado qualitativo do estudo de caso para possibilitar um conhecimento mais aprofundado sobre o assunto. No entanto, vale dizer que o mesmo esquema adotado neste trabalho poderá ser utilizado em conjunto maior de empresas.

Prahalad apud Pereira e Gonçalves (1995) observa que as empresas devem direcionar esforços para suas vantagens, ou seja, para aquilo que sabem fazer bem. A empresa está inserida em um ramo muito competitivo do mercado, ou seja, se a empresa estabelecer que irá colocar uma mesa de sinuca em um bar e não fizer no mesmo dia, outro concorrente fará. Nesse caso, como se pode perceber, o dirigente apresenta uma visão de mercado muito ampla, o que lhe permite trabalhar com as vantagens da empresa: pontualidade da entrega das mesas e manutenção garantida, entre outros elementos.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. Tradução de Elias Pereira. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERNARDI, L.A. **Política e formação de preços**: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada. São Paulo: Atlas, 1996.

BOGDAN, R. C.; BIKKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 1994. 335 p.

DIDONET, S.; DE OLIVEIRA, L. C. P.; DA ROCHA, R. A. **A utilização da logística como ferramenta estratégica**: o caminho seguido e os resultados obtidos por uma empresa gaúcha do segmento metal-mecânico. Anais eletrônicos: ENANPAD – Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002.

CAMPELO, V. **As safenas da economia**. Brasília: Senado, 1997.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. L. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

KOCH, R. **O princípio 80/20**: o segredo de realizar mais com menos. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

NAISBITT, J. **Paradoxo global**: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. Tradução de Ivo Korytovski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEREIRA, P. J. C. JR.; GONÇALVES, P. R. S. **A empresa enxuta**: as idéias e a prática que fazem das pequenas empresas as organizações mais ágeis do mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

STUMPF, S. A. **O desafio do crescimento empresarial: como desenvolver o seu negócio de forma lucrativa**. Tradução de Carlos Augusto Caldas de Moraes. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TRIVIÑOS, A.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 1994.

Data do recebimento do artigo: 03/11/03

Data do aceite para publicação: 24/01/04

Josmária Lima Ribeiro
Daniela Meirelles Andrade

Levy Heleno Fassio
Gustavo Aguiar Paiva
