

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE SUPRIMENTOS**

**MONOGRAFIA ACADÊMICA**

**O MERCADO DAS LOJAS *IN COMPANY* COMO ESTRATÉGIA:  
ESTUDO DE CASO NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO**

**GUILHERME ARAMIS CORDEIRO**

**CURITIBA**

**2014**

GUILHERME ARAMIS CORDEIRO

O MERCADO DAS LOJAS *IN COMPANY* COMO ESTRATÉGIA:  
ESTUDO DE CASO NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO

Monografia Acadêmica apresentada ao  
curso de Especialização em Gestão de  
Suprimentos, da Universidade Federal do  
Paraná

Prof.<sup>a</sup> Orientadora : Izabel Cristina Zattar

CURITIBA

2014

## AGRADECIMENTOS

Tenho a agradecer a todos os que me fizeram acreditar neste trabalho, respectivamente.

À Prof.<sup>a</sup> Izabel Zattar, minha orientadora, por acreditar neste estudo, pelo apoio e partilha de conhecimentos para a realização desta monografia.

À Prof.<sup>a</sup> Adriana Santos, pela dedicação e confiança durante o curso.

À minha família, em especial a minha mãe porque sem ela nunca chegaria até esta etapa. Sempre confiando em mim e me dando o seu apoio incondicional.

À Renault do Brasil, agradeço ao Sr. Ricardo Mendes, o qual sempre me ensinou e depositou sua confiança em mim. A todos os meus colegas de trabalho, em especial aos do departamento de Compras.

Estas pessoas ofereceram-me a sua amizade e os seus bons conselhos. Acreditem nunca as esquecerei.

Por fim e não menos importante, em especial a minha esposa, Jéssica Amaral, a qual me acompanhou durante este estudo, me escutando e, sobretudo, me motivando nos momentos mais difíceis. Obrigado por aturares o meu nervosismo, minha ansiedade e principalmente por fazer parte dos meus sonhos.

## RESUMO

O tema deste trabalho monográfico é: O Mercado das Lojas *in Company* como estratégia – caso Renault do Brasil S/A. O objetivo geral foi verificar a viabilidade desta estratégia como ferramenta *Just in Time*, mapeando o uso das lojas *in company* na montadora Renault do Brasil. Na fundamentação teórica foram abordados o conceito de JIT e a estratégia das lojas *in company* – histórico, características e definições. Além do levantamento bibliográfico, foi realizada uma pesquisa de campo com utilização do método de pesquisa qualitativa, na qual foram entrevistadas 5 pessoas junto aos funcionários envolvidos no fluxo das lojas *in company* da empresa Renault do Brasil.

Palavras chaves: *Just in Time*, Lojas *in Company* e redução de estoques.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.1. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	11
<b>1.1.1 Objetivo geral .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>11</b>
1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	12
1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
2.1 FILOSOFIA <i>JUST IN TIME</i> .....	14
<b>2.1.1 Histórico.....</b>	<b>15</b>
2.2 CARACTERÍSTICAS.....	16
2.3 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO JIT .....	18
2.4 PRÁTICAS DO <i>JUST IN TIME</i> NA REDUÇÃO DOS ESTOQUES.....	19
<b>2.4.1 Relações dos fornecedores no processo <i>Just in Time</i>.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.2 Redução de estoques .....</b>	<b>21</b>
2.5 ESTOQUES .....	23
<b>2.5.1 Tipos de estoques .....</b>	<b>23</b>
2.6 LOJAS <i>IN COMPANY</i> .....	24
<b>2.6.1 Histórico.....</b>	<b>24</b>
<b>2.6.2 Características.....</b>	<b>25</b>
2.7 MAPA DE FLUXO DE VALOR .....	27
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>29</b>
4 ESTUDO DE CASO .....	32
<b>4.1.1 Renault do Brasil.....</b>	<b>32</b>

4.2 A FERRAMENTA DE JIT – LOJA <i>IN COMPANY</i> NA RENAULT DO BRASIL ..	33
4.2.1 Histórico.....	33
4.2.2 Características.....	33
4.2.3 Impacto nos estoques.....	34
4.2.4 Cliente interno versus fornecedor .....	35
5 ANÁLISE DE RESULTADOS .....	36
5.1 COMPARAÇÕES ENTRE MONTADORA E FORNECEDOR <i>IN COMPANY</i> ...	37
5 CONCLUSÃO .....	39
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE.....	44
ANEXOS .....	52

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico estratégia de Fornecimento .....	26
Figura 2 – Foto aérea do CAS.....	32

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Relação dos entrevistados .....30

**ABREVIATURAS**

Sigla	Significado
CAS	<i>Complexo Ayrton Senna</i>
JIT	<i>Just in Time</i>

## 1 INTRODUÇÃO

As lojas *in company* são objetos de discussão nas empresas e as abordagens dadas à temática são diversas, como argumenta Castro (2013, p.1): “No início de 2001 observou-se o surgimento de uma onda de transferir os estoques para terceiros mediante a instalação de lojas nas empresas”.

A autora Barbosa (2007, p.5) diz que “*Esse novo conceito possibilita a empresa contratante a disponibilidade de estoque de consumíveis usando o Just in time*”, neste sentido transfere-se a responsabilidade de gerenciamento, atendimento dos pedidos dos clientes internos e otimiza o tempo para outras atividades. A autora ainda defende (2007, p.13) que nas organizações “*as metas estão em otimizar os estoques, maximizar os lucros sobre as vendas e aumentar o nível de serviço no atendimento aos clientes, simultâneo a minimização do capital investido em estoques*”.

De acordo com Harrison (2003, p.189) “*Toda a rede é orquestrada pela demanda do cliente final. Apenas ele está livre para fazer exigências quando quiser; depois disso o sistema começa a agir*”. O que pode representar uma grande vantagem competitiva dentro das estratégias organizacionais, como também, colocá-las a frente de seus concorrentes. Considerando como fator a agressividade em que se encontra o mercado, reduzir custos, acelerar o processo de produção e ser flexível são alguns dos diferenciais almejados pelas empresas atualmente.

Através de um mapeamento de fluxo de valor, cuja ferramenta auxilia na visualização do fluxo da produção atual, pode-se identificar desperdícios, bem como primar pela busca de melhoria contínua, conforme defende Garcia, Reis, Machado e Filho (2006).

O síncrono logístico ou Just in Time, têm como lei o “somente na hora certa”, ou seja, o material deve chegar ao local certo, na hora certa, no momento certo para que assim a empresa não tenha estoques e conseqüentemente não atrase seu processo de produção. Estoques zerados, ou seja, comprar somente o que for vender é o ideal do mercado por muitas companhias nos dias de hoje.

Grandes empresas podem ter seus armazéns livres, por conta de sua alta demanda, como também pela proximidade com que se encontram de seus

fornecedores. Porém para atender o síncrono logístico, as empresas devem adotar estratégias que possibilitem a sincronia dos processos, como também visar a redução de custos, o que conseqüentemente aumentará seus lucros.

Neste contexto buscou-se responder o seguinte problema de pesquisa ao longo do desenvolvimento desta pesquisa:

Como as lojas *in company* são usadas como estratégia em uma montadora de automóveis do Brasil?

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.1.1 Objetivo Geral

Verificar a viabilidade desta estratégia como ferramenta *Just in Time*, mapeando o uso das lojas *in company* em uma empresa do setor automobilístico.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Compreender o panorama atual das lojas *in company*, bem como suas características;
- b) Identificar os diferentes tipos e custos com as lojas internas;
- c) Evidenciar os estoques na cadeia de suprimentos;
- d) Verificar os impactos na cadeia de suprimentos, cliente interno e fornecedor.

## 1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A pretensão de realizar esta pesquisa surgiu durante as aulas sobre “Gestão de Suprimentos”, das disciplinas de Estratégia de Compras e Logística, quando se indagava o quão importante é a redução de estoques na cadeia de suprimentos e em contrapartida a aplicação da estratégia do modelo de compra pró ativa, mas precisamente na estratégia de criação das *lojas in company*. Neste presente trabalho, os estudos referentes a estratégia das lojas internas, pretendem ampliar os conhecimentos sobre o tema, demonstrando os custos e processos envolvidos, proporcionando uma maior discussão sobre os síncronos logísticos.

Através de pesquisas realizadas no mercado atual, como por exemplo, a empresa Renault do Brasil S/A, é possível identificar suas relações com seus fornecedores que praticam este modelo de comercio.

## 1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

O presente trabalho será apresentado em cinco capítulos.

No capítulo 1, *Introdução*, apresenta de maneira geral uma abordagem sobre o tema da pesquisa. Esta seção é constituída por seções enumeradas do 1.1 a 1.4, sendo ordenadas respectivamente: *formulação do problema de pesquisa, objetivos, justificativas e estrutura da monografia*.

O capítulo 2, *Fundamentação Teórica*, é a base na qual a pesquisa realizada se assegura.

No capítulo 3 *Desenvolvimento*, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, verificando o delineamento da pesquisa, o estudo de caso, a coleta de dados e a conseguinte análise e interpretação.

O capítulo 4, denominado *Análise e Interpretação dos Dados*, será realizado a inferências sobre os dados levantados e obtidos e sua conseguinte observação levando em consideração os propósitos do trabalho a apresentar.

Por fim, no capítulo 5, *Conclusões e Recomendações*, serão apresentadas as considerações finais a respeito da pesquisa apresentada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O *Just in Time* (JIT) busca aperfeiçoar o desempenho das empresas através da eliminação planejada e sistemática de desperdícios, como também pela incansável busca do melhoramento contínuo da produção. Desde seu advento, essas práticas visam à vantagem competitiva perante os concorrentes e o aumento do faturamento.

Neste sentido, consoante aos propósitos da presente pesquisa, esta seção parte da premissa que a implementação das boas práticas do *Just in Time* se torna importante para as empresas que, assim como a *Toyota* - responsável pelo nascimento do processo - precisam otimizar a produção e reduzir custos. Desta forma, a descrição dos conceitos das Lojas *in Company* - a evidenciação de suas características e a pontuação dos benefícios e desvantagens do processo, torna-se um referencial teórico importante e necessário para que se obtenha o claro embasamento das evidências presentes no levantamento realizado junto a empresa pesquisada.

### 2.1 FILOSOFIA *JUST IN TIME*

O modelo de gestão de produção *Just in Time* preza o fornecimento dos materiais somente no momento em que forem utilizados. Sua expressão pode ser traduzida em português como “somente na hora” ou “justamente na hora”.

De acordo com Moreira (2008, p. 505) o *Just in Time* é uma filosofia de manufatura, isto é: “uma forma de abordar, entender e conduzir as atividades manufatureiras de uma organização”.

Já para Martins e Laugeni (1998, p. 303) a filosofia do *Just in Time* é uma forma de poupar tempo, reduzir custos e acompanhar as tendências, já que hoje o mercado está cada vez mais disputado e com uma concorrência mais agressiva. Os autores afirmam que “hoje é mais uma filosofia gerencial, que procura não apenas

eliminar os desperdícios, mas também colocar o componente certo, no lugar certo e na hora certa”.

O *Just in Time* tem como objetivo fundamental a melhoria contínua do processo produtivo, sendo assim, o modelo de gestão produz conforme a demanda, isto é, somente o que é necessário, nas quantidades necessárias e no momento necessário. De acordo com Corrêa e Gianesi (1996, p. 56): o JIT pode ser “considerado uma completa ‘filosofia’, a qual inclui aspectos de administração de materiais, gestão da qualidade, arranjo físico, projeto do produto, organização do trabalho e gestão de recursos humanos”.

Na visão de Slack (1999, p. 355) o modelo de gestão da produção se torna dependente do balanço entre a flexibilidade do fornecedor e a flexibilidade do usuário, referindo-se a “simplificação” como uma das filosofias-chaves do JIT. Complementa Slack (1999, p. 356): “contudo, nenhuma definição de JIT engloba todas suas implicações para gestão de operações”.

Neste sentido, o *Just in Time*, vem a ser uma abordagem disciplinada, voltada ao aprimoramento da produtividade global e eliminação de desperdícios, atendendo a demanda instantaneamente, com qualidade perfeita e com máxima redução de custos para atendê-la.

### **2.1.1 Histórico**

O modelo de produção *Just in Time* foi criado no Japão na *Toyota Motor Company* pelo então vice-presidente da empresa Sr. Taiichi Ono, em 1973.

Conforme descreve Moreira (2008, p. 505), na década de 70, a crise do petróleo aumentou consideravelmente os custos de produção para as indústrias japonesas, principalmente àquelas que já competiam no mercado internacional, como a *Toyota*. Como consequência, as empresas tiveram que adotar diferentes estratégias para usar os recursos de forma mais eficiente e produtiva. Conforme descreve o autor: “custos crescentes de energia, recursos escassos de capital e competição acirrada levaram a *Toyota* e outras companhias japonesas às práticas simples e eficientes do sistema JIT” (MOREIRA, 2008, p.505).

A *Toyota* assim como as japonesas não tinha os mesmos recursos tecnológicos financeiros que as norte-americanas possuíam, ainda reflexo do fim da Segunda Guerra Mundial. Conforme cita Moreira (2008, p. 505): “em vez disso, os gerentes tinham que se apoiar no processo de tomada de decisão e nas habilidades de solução de problemas dos trabalhadores para atacar problemas de desperdício e produtividade”.

Assim, graças às condições históricas em que o Japão se viu após a Segunda Grande Guerra, nasceu o modelo enxuto da *Toyota*, ou Sistema de Produção *Toyota* – SPT. Desta forma o desenvolvimento do *Just in Time*, pelo Sr. Ono, foi responsável, pelo menos parcialmente, pelo milagre industrial japonês (CORREA e CORRÊA 2004, p. 598):

Atribui-se a ele uma parcela considerável de contribuição ao milagre industrial japonês, o qual levou o Japão, que era em 1945 um país arrasado por uma guerra na qual saiu derrotado, a se tornar uma das maiores potências industriais do mundo, apenas três décadas depois.

Pode-se dizer que o SPT tem raízes no sistema de produção implantado por Henry Ford, como também nos supermercados (MOREIRA, 2008, p. 506). Neste porque o cliente tem o que quer, na hora em que quiser e na quantidade necessária. Já naquele, absorveu-se as estratégias adotadas por Ford, entre elas: preocupação com o desperdício, ênfase no melhoramento contínuo e nivelamento de produção. Conforme cita Moreira (2008, p.506): “décadas depois que Ford construiu seu sistema de produção em massa, Ohno incorporou muitas inovações de Ford no Sistema *Toyota* de Produção”.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS

Tendo como objetivo atender a demanda instantaneamente, o JIT é um sistema de produção “puxado”, isto é, o fluxo de cada processo é consequência do estágio anterior, assim “o JIT procura produzir componentes e produtos no momento requerido pelos clientes – não antes e não depois” (CHAMBERS et al, 2009, p. 377). Chambers et al (2009, p. 377) observa que: “a programação puxada coloca na operação cliente a responsabilidade de solicitar a entrega dos materiais, em vez de a

operação fornecedora ter que enviar tais materiais”. Desse modo algo só começará ser feito depois de solicitado pelo cliente.

Uma das principais características evidenciada pela maioria dos autores pesquisados é a constante busca da eliminação de desperdícios (MARTINS e LAUGENI 1998, p. 303):

Toda atividade que consome recursos e não agrega valor ao produto é considerado um desperdício. Dessa forma, estoques, que custam dinheiro e ocupam espaço, transporte interno, paradas intermediárias – decorrentes das esperas do processo - refugos e retrabalhos são formas de desperdício e conseqüentemente devem ser eliminadas ou reduzidas ao máximo.

Pode-se dizer que o SPT trava uma guerra contra as perdas e luta a favor do compromisso de fabricar produtos de qualidade perfeita e aumentar o desempenho da sua indústria, seja ela em custo de produção, seja em garantir o melhor ao cliente, de forma eficaz e rápida. Neste sentido, a evidência que existem três aspectos primordiais no JIT, são elas: eliminação de perdas – através de técnicas revolucionárias de manufatura, produzir produtos de qualidade perfeita e o envolvimento de todas as pessoas em todos os níveis de decisão. O autor ainda destaca: “embora não se chegue a um ideal, aproximam-se muito mais do que os outros e é um excelente guia para o que devemos fazer” (MOURA, 1989, p. 12).

Na visão de Melnik (1996 apud MOREIRA, 2008, p. 507), existem dois tipos de JIT: um nomeado de big *Just in Time*, e em contrapartida o little *Just in Time*. O primeiro é descrito como a filosofia do processo em larga escala, no qual em uma abordagem macro, mobiliza toda a empresa para a identificação e eliminação do desperdício. “No big *Just in Time*, qualquer funcionário deve ter uma larga visão da organização e trabalhar na direção do mesmo objetivo, que é servir o cliente” (MOREIRA, 2008, p. 597). Volta-se assim o foco para aos que aplicam o JIT, afinal são estes quem vão atender o cliente.

Do outro lado, existe o little JIT, que diferente do big, foca os processos e fluxos instituídos na indústria. Dessa maneira o JIT é aplicado nos processos primários, ou seja, àqueles repetitivos de manufatura, nos quais os mesmos produtos e componentes são produzidos ou usados de maneira contínua e repetida.

Para Tubino e Cunha (1995), o valor do *Just in Time* se dá tanto no seu aspecto estratégico de flexibilidade, quanto na rapidez de atendimento aos clientes, como nos seus objetivos econômico-financeiros de redução de custos, aumento de

produtividade, garantia de qualidade, eliminação de desperdícios, entre outros. Complementado: “o envolvimento deve iniciar-se já a partir do projeto do produto e uma monitoração constante sobre a qualidade e pontualidade das entregas deve acompanhar a produção, permitindo o trabalho eficiente com mínimos estoques e custos” (TUBINO; CUNHA, 1995, p. 1).

Outras características importantes no JIT são: a preocupação pela manutenção preventiva (que em primeiro momento pode representar um gasto caro, mas em geral é mais barato que uma quebra repentina), produção em lotes pequenos, padronização e simplificação de processos, como também a perfeita sincronização dos estágios do JIT, conforme cita Plantulio (1994, p. 33): “a filosofia gerencial *Just in Time* procura a otimização da produção e do ambiente, considerando que todas as variáveis envolvidas possuem a mesma ponderação”.

### 2.3 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO JIT

Todas as práticas do *Just in Time* são usadas como meio de se obter vantagem competitiva diante de um mercado tão agressivo e concorrente. Estas práticas se fundamentam na lógica da: redução de custos e desperdícios.

Além da redução de custos, o JIT apresenta outras vantagens. Conforme descreve Leite (2006, p. 14): “indicadores de defeitos tendenciosos à zero, aumento da flexibilidade – garantido pelos curtos tempos de resposta e processamento-, velocidade e confiabilidade no processo – garantido pela robustez do processo e pela maior visibilidade dos problemas”. Bertaglia (2009, p. 395) ainda aponta como vantagem do JIT o melhor aproveitamento de espaço. Para o autor “a distribuição física dos recursos deve ser avaliada com o objetivo de se obter o fluxo mais adequando ao processo” (BERTAGLIA, 2009, p.395).

Em contrapartida, apesar dos benefícios provindos do JIT, sua aplicação pode apresentar limitações culturais. De acordo com Bertaglia (2009, p. 395), o enfoque tradicional, o perfil dos operários, a resistência a mudanças, a autonomia, a relação dos gerentes com seus subordinados, o nível de produção e métodos de transporte podem ser significativos obstáculos para se alcançar sucesso no JIT. O autor

argumenta que: “o JIT exige funcionários capazes, flexíveis e comprometidos com a qualidade. O relacionamento entre gerentes e subordinados é muito importante para facilitar o processo de tomada de decisão, com participação efetiva de todas as partes” (BERTAGLIA, 2009, p. 395).

No entendimento de Pozo (2004 apud LEITE 2006, p. 15), um ponto negativo do JIT é a própria visão que as empresas têm do modelo de produção, o autor argumenta que as organizações usam a filosofia do JIT de forma míope, usando-a somente para reduzir custos e aumentar lucros. Conforme enfatiza o autor: essa visão é limitada, uma vez que o JIT se trata de um “processo de logo prazo, dinâmico e que envolve outros fatores como qualidade e satisfação do cliente como visão estratégica” (POZO, 2004 apud LEITE 2006, p. 15).

Como desvantagens os autores Correa e Gianesi (1996, p. 99), salientam as questões ligadas à flexibilidade de faixa no sistema produtivo, no que se tange à variedade de produtos oferecidos ao mercado e as variações de demanda no curto prazo. No JIT, o modelo requer uma demanda estável, já que uma de suas práticas é o nivelamento de produção. Logo se houver uma demanda muito instável, “há necessidade de manutenção de estoques de produtos acabados em um nível tal, que permita que a demanda efetivamente sentida pelo sistema produtivo tenha certa estabilidade” (CORREA; GIANESI, 1996, p. 99).

Desta forma, conforme Bertaglia (2009, p. 395), o JIT é mais bem utilizado em empresas de volume médio para cima, e para implementação do modelo de produção enxuta, deve-se tomar cuidado, pois o mesmo pode resultar em um acréscimo de custos em transportes, uma vez que, as entregas se tornam mais frequentes por conta do tamanho dos lotes.

## 2.4 PRÁTICAS DO *JUST IN TIME*: ENFOQUE NA REDUÇÃO DOS ESTOQUES

Para o bom desenvolvimento do *Just in Time*, se faz necessária à correta aplicação de suas práticas. Nesta seção, serão revisadas as práticas mais comumente utilizadas no modelo de produção enxuta, as relações dos fornecedores e a prática de redução de estoques.

### 2.4.1 Relações dos fornecedores no processo *Just in Time*

Uma importante prática do JIT que não se pode deixar de descrever é a prática do “relacionamento” com os fornecedores. De acordo com Bertaglia (2009, p. 392), para o atingimento da excelência os fornecedores exercem papel fundamental, “o fornecedor deve garantir um fluxo confiável e estável para suportar a produção”.

No entendimento de Moreira (2008, p. 513), existe influência por parte dos fornecedores no JIT, na medida em que se depende deles para entregar insumos que além de atender os requisitos de qualidade, entreguem a quantidade certa, na hora certa e no momento certo. Para isso acontecer, o autor descreve que é imprescindível a existência de uma relação de parceria entre fábrica e fornecedores. Ele observa que “as indústrias que adotam a manufatura *Just in Time* focalizam na construção de relacionamentos de longo prazo, pois assumem que são parceiros de seus fornecedores” (MOREIRA, 2008, p. 513).

Diferentemente dos modelos tradicionais, no JIT se dá aos fornecedores a responsabilidade de entregas mais frequentes, ou até mesmo, diretamente na borda de linha. Martins e Laugeni (1998, p. 305) ao observarem a relação das fábricas e fornecedores, enfatizam que: no JIT “eles são parceiros e não adversários”. Deles também se requer entregas de itens de qualidade perfeita, já que não sofrerão nenhuma inspeção na hora da entrega, ou seja, entregaram direto para o operador de montagem.

Outro fator importante neste relacionamento de “parceria” com os fornecedores é a distância que estes têm da fábrica. Para Correa e Gianesi (1996, p. 87), no processo JIT a distância não pode ser um obstáculo para o fornecimento de materiais, segundo os autores, “o estudo racional da logística de fornecimento pode trazer grandes economias de transporte, possibilitando entregas freqüentes de pequenos lotes” (CORREA; GIANESI, 1996, p.87). Ou seja, fornecedores mais longes exigem lotes maiores de entregas, o que pode ter como conseqüência paradas de linha ou tempos de espera, para clientes de grande porte existe ainda a possibilidade dos fornecedores estarem no mesmo terreno da indústria.

### 2.4.2 Redução de estoques

Ainda hoje, para muitas empresas a política de gestão de estoques é considerada uma atividade não estratégica, com tomadores de decisões nos níveis mais baixos da organização. Porém outras organizações já perceberam a importância dos estoques na cadeia produtiva e o enxergam como vantagem competitiva diante da concorrência. Neste sentido, para Garcia et al. (2006, p. 11) uma gestão efetiva de estoques é “aquela que garante o nível de serviço desejado com o mínimo custo logístico total”. Já para Rabelo (2005, p. 8): “o *Just in Time* visa o estoque zero”.

Encarando os estoques de maneira tradicional, estes são considerados úteis por proteger o processo produtivo de problemas que podem causar a interrupção do fluxo de produção, conforme explica Correa e Giansesi (1996, p. 59), “os estoques dão independência a cada fase produtiva, de modo que os problemas de uma fase não atinjam as fases subseqüentes”.

Quando a produção não tem como direcionador a demanda, a empresa corre o risco de estar produzindo o produto errado na quantidade errada. Na visão de Bertaglia (2009, p. 388): “quanto mais estoques intermediários existem no processo, mais alto será o estoque de material”. Sendo assim, o processo que tem como direcionador a demanda, aperfeiçoa a redução de estoques e atende melhor o cliente.

No JIT os estoques são vistos como nocivos para o processo produtivo, seja por ocuparem espaço ou por representarem altos investimentos de capital, mas principalmente, por esconder problemas de produção que tem como consequência a baixa qualidade e produtividade. Para Correa e Giansesi (1996, p. 59), os estoques tiram a atenção da hierarquia das organizações para problemas sérios, como falta de confiabilidade de equipamentos e fornecedores, cuja preocupação o modelo SPT tenta eliminar do processo. Os autores complementam: “apesar do ‘conforto’ dado pelos estoques, a gerência procura manter a atenção na eliminação dos problemas do processo, a presença de estoques dificulta a identificação desses problemas” (CORREA; GIANESI, 1996, p. 59).

Problemas como má qualidade, tempo de espera muito longo e projetos defeituosos são possíveis anomalias que os estoques escondem. Deste jeito, Moreira (2008, p. 509) enfatiza que nenhuma empresa pode eliminar seus estoques de uma hora para outra, como também não deve adotar qualquer ação que vise a redução de estoques sem antes eliminar os problemas ocultos do estoque, como: “entregas pouco confiáveis por parte dos fornecedores, qualidade baixa, muitas paradas de máquinas, alto absenteísmos de empregados, má organização do local de trabalho que retarda o movimento de material.”

A produção de lotes pequenos pode ser sinônimo de flexibilidade, deixando assim margem para produzir diferentes composições com grande diversidade, sem agredir a eficiência do processo. Para Moreira (2008, p. 509), a produção em lotes pequenos e produzidos na hora em que o cliente demanda, reduz os estoques, ou seja, se o estoque é considerado um desperdício, é porque consome recursos. Sintetizando, o autor comenta: “de maneira direta, ele eleva os custos porque o processo destina materiais, capacidade e tempo para gerar produtos que não dão retorno imediato em forma de vendas” (MOREIRA, 2008, p. 509).

No JIT todo e qualquer estoque torna-se alvo para eliminação, Dear (1991, p. 3) descreve que o JIT significa “aparador de incertezas”. Sendo assim, não há razões para se ter estoques de segurança. Porém Chambers et al.(2009, p. 456) adverte que: “somente podem-se reduzir os estoques pela eliminação de suas causas”.

Com a busca incessante pela redução de estoques, proposta pela filosofia JIT, os problemas em borda de linha gerados são rapidamente identificados e juntamente com as características do modelo de produção enxuta da *Toyota*, são solucionados. Assim descreve Correa e Corrêa (2004, p. 602):

O problema gerado na operação anterior é rapidamente identificado pelo operador da operação posterior, o qual, não podendo prosseguir seu trabalho por falta de peças, é forçado a auxiliar seu companheiro a resolver o problema ocorrido.

## 2.5 ESTOQUES

Segundo Arnold (2009, p.247), estoques podem ser definidos como “materiais e suprimentos que uma empresa e instituição mantêm, seja para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção”. Para o autor sua administração é essencial.

Já para Correa e Corrêa (2004, p. 517), os estoques são recursos materiais, acumulados entre uma fase e outra nos processos de transformação dos produtos.

O autor argumenta que, existem algumas razões para o surgimento e/ou a manutenção dos estoques, entre elas estão: a falta de coordenação dos estoques, como por exemplo, a exigência de compra em lotes de maiores, justificado pelo alto custo de frete ou simplesmente por melhores preços de negociação. Incerteza, caracterizado por previsões de consumo e suprimento incertas, por exemplo, quando não há uma segurança ou há baixas taxas de serviço com um determinado fornecedor. Especulação, às vezes as empresas conseguem antever a ocorrência de falta, ou altas de preço de um determinado item, comprando lotes maiores do que os necessários. Disponibilidade no canal de distribuição, quando determinado bem é comprado não é fabricado próximo ao seu local de consumo, por exemplo, produtos importados.

Por fim, com base em Arnold (2009, p.253), para uma empresa maximizar seu lucro, terá de no mínimo ter três objetivos: “Excelência no atendimento aos clientes, operação de fábrica de baixo custo e investimento mínimo em estoque”.

### 2.5.1 Tipos de estoques

De acordo com Corrêa (2010, p.272), existem quatro tipos de estoques, são eles: estoques de matérias primas e suprimentos, estoques em processo, estoque de produtos acabados e estoques de materiais para manutenção, reparos, consumo e movimentação.

Em contrapartida, para Slack et al (1997, p.383), os estoques podem ser definidos como: isolador, também conhecido como estoque de segurança afim de compensar incertezas de demanda e fornecimento. Estoque de ciclo, caracterizado quando “um ou mais estágios na operação não podem fornecer todos os itens que produzem simultaneamente” Slack et al (1997, p.384). Estoque de antecipação, também usados como segurança, porém quando as variações de demanda e fornecimento são significativas e, estoque do canal, visto quando o material não pode ser transportado imediatamente entre o ponto de fornecimento e o de demanda, chamados de canais de distribuição.

## 2.6 LOJAS *IN COMPANY*

No que tange a redução dos estoques pelas empresas, será apresentada nesta seção uma das estratégias de *Just in Time* conhecida como Lojas *in Company* ou Lojas *in House*.

Atualmente este tema ainda conta com escassas referências bibliográficas, contando com poucos artigos publicados e estudos de casos.

### 2.6.1 Histórico

De acordo com Castro (2007,p.1), observou-se no início do ano de 2001 o surgimento da estratégia de transferência de estoques para terceiros mediante a instalação de lojas nas companhias. Para o autor, os altos custos com armazenagem levaram as empresas considerarem que os “estoques” deveriam ser combatidos a qualquer custo. “Como consequência, muitos atalhos têm sido criados na tentativa de reduzir ou até mesmo eliminar os estoques”, ressalta ainda que dentre os quais estão os “chamados contratos de Lojas *in Company*” (CASTRO, 2007)

Segundo Barbosa (2007, p.23) a criação das *Lojas in Company*, como ferramenta do Just in Time, tem como objetivo a terceirização do estoque para diversos tipos de materiais, a autora ainda ressalta que elementos como: “agilidade, redução de custos, aumento da produtividade, diminuição dos trâmites e desgastes com cotações, transportes e administração dos estoques estão entre as vantagens de implantação de uma *Loja In Company*”.

### **2.6.2 Características**

A característica deste contrato é a transferência da responsabilidade e encargos envolvidos com o gerenciamento e administração de determinadas famílias de itens. Castro (2007,p.2) ainda coloca que nestes acordos a empresa cliente garante ao fornecedor toda infraestrutura necessária, como espaço físico, energia e água, além de se comprometer com aquisição de tais itens em um regime de exclusividade sob contrato.

Para Barbosa (2007,p.23) a aplicação desta estratégia só é viável em plantas industriais de grande porte, onde a parceria torna-se estratégica para os negócios da empresa cliente, permitindo assim que a contratante foque em atividades que não são terceirizadas e que tem valores maiores agregados. A autora ainda ressalta algumas precauções que a empresa cliente deve ter como: “questões legais, certificar-se que a contratada tem condições de prestar o serviço esperado, incluir no contrato multas por eventuais prejuízos, além de conhecer suas experiências com outras empresas, ou seja, seus *cases* de sucesso” (BARBOSA, 2007).

Em seu estudo de caso sobre uma Loja *in House* na empresa Baskem, Indústria Petroquímica da América Latina, Robles e Robles (2012, p.130) definem que a seleção dos itens dispostos neste modelo devem seguir os seguintes critérios: criticidade para a operação e nível de consumo (multiplicando a quantidade consumida ao longo de um período pelo seu custo unitário).

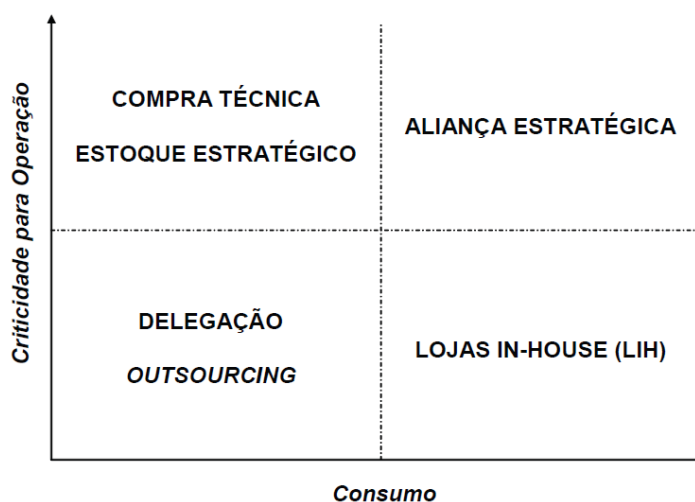


Gráfico 1. Estratégias para modelo de fornecimento

Figura 1 – Gráfico 1. Estratégias para modelo de fornecimento  
 Fonte: Robles e Robles (2009,p.11)

Sendo assim, materiais que tenham baixa criticidade e alto consumo, são itens potenciais para um contrato “*in company*”.

O modelo foi implantado na Braskem em 2004 e atualmente conta com 20 fornecedores e mais de 80 mil itens diferentes atendidos por esse modelo nas unidades industriais de Camaçari – BA, Triunfo – RS, Maceió e Marechal Deodoro – AL.[...] Os materiais referentes às requisições são entregues diretamente aos usuários nos locais designados dentro das unidades industriais ou podem ser retirados diretamente na loja *in-house*. A cada dez dias, o fornecedor realiza o faturamento consolidado de todos os atendimentos realizados no período, evitando o processamento de um grande volume de notas fiscais para cada entrega.

ROBLES E ROBLES (2012, p.132)

Em contrapartida, existem alguns autores que acreditam que a estratégia das lojas *in company* não é vantajoso para as empresas, conforme descreve o autor Castro (2007, p.2): “Ademais, nossa experiência tem mostrado que existem alternativas mais seguras, rentáveis e sustentáveis para otimizar os estoques do que simplesmente repassá-los ou, melhor dizendo, empurrá-los para terceiros”.

De acordo com o autor (2007, p.3) foram revelados em sua pesquisa alguns pontos negativos neste modelo de negócio, tais como:

- Questões de Fundo: como tendências do momento, como é o caso da maximização dos estoques, fazendo com que as empresas busquem alternativas para a questão macro (diminuição dos estoques), deixando assim as questões de fundo (riscos) de lado ou ignoradas.

- O Processo e suas Premissas: Muitas vezes os volumes previstos apresentados nas negociações contratuais são otimistas ou alavancados para atração de fornecedores e melhores condições, porém após determinado tempo e com perdas econômicas ou insatisfação pela parte contratada, há pleitos de reajustes do contrato ou rescisão contratual. Outra observação enquadrada neste ponto, é em relação aos estoques da loja interna, muitas vezes, o fornecedor agrega altos valores em seu estoque, baseado nos volumes previstos e pela anuência das multas contratuais impostas se deixar faltar algo, porém se este estoque não vier a ser consumido, deverá arcar com estes custos de armazenagem e capital parado.
- Conflito de Interesses: Enquanto o objetivo da empresa cliente é, ou deveria ser não comprar ou comprar cada vez menos, incentivado pela estratégia de redução de custos, em controvérsia, o do fornecedor é vender, e vender cada vez mais. Tal proximidade com o cliente interno pode ainda facilitar práticas ilegais como: incentivo ao consumo, desvio de materiais e suborno.

Em resumo, o autor ressalta que: “O fato é que se todos os fatores explícitos e implícitos envolvidos – os prós e os contras – fossem analisados a fundo, certamente que muito poucos desses contratos se mostrariam atrativos como aparentam ser”. (CASTRO, 2007, p.4).

## 2.7 MAPA DE FLUXO DE VALOR

De acordo com Nazareno, Rentes e Silva (2001, p. 2):

Aqui, entende-se por fluxo de valor o conjunto de todas as atividades que ocorrem desde a obtenção de matéria prima até a entrega ao consumidor do produto final. Esta ferramenta é um método de modelagem de empresas relativamente simples (utiliza papel e lápis) com um procedimento para construção de cenários de manufatura. Esta modelagem leva em consideração tanto o fluxo de materiais como o fluxo de informações e ajuda bastante no processo de visualização da situação atual e na construção da situação futura. (ROTHER & SHOOK, 1998),

O mapeamento de fluxo de valor é uma das ferramentas utilizadas na produção enxuta, sendo uma ferramenta essencial, pois ajuda a visualizar não somente processos individuais, mais sim, o todo. Para Ferro (2006, p.1), é preciso deixar de visualizar os fluxos das organizações sob uma perspectiva mais tradicional, e sim usá-lo como um meio de melhorar o desempenho das companhias.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Considerando os objetivos constantes do problema de pesquisa envolvido neste estudo, duas finalidades relacionadas podem ser observadas, são elas: descrição e explicação.

Procurou-se descrever a estratégia das Lojas *in Company*, utilizado na montadora Renault do Brasil, e também dos fornecedores de segundo nível da cadeia de produção. Para tanto utilizou-se um delineamento do tipo estudo de caso nos moldes propostos por Yin (2002). Segundo este autor, assim como outras estratégias de pesquisa, o estudo de caso é um meio de se investigar um tópico empírico seguindo de um conjunto de procedimentos pré-especificados.

Assim, através de uma seleção de uma amostra dentro de uma população, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, que no entendimento de Creswell (2007, p. 184) se caracteriza pelo emprego de “diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados”.

O estudo tem perspectiva temporal seccional. A coleta de dados se deu nos meses de janeiro a maio do ano de 2014. O nível de análise considerado é organizacional, e que a unidade de análise são os gestores das Lojas *in Company*, na organização.

Promoveu-se neste estudo de caso, a investigação das Lojas *in Company* utilizada pela empresa Renault do Brasil. O motivo da escolha desta companhia para o presente estudo deve-se a facilidade no acesso as informações e também por ser uma empresa de destaque no mercado atual.

A lógica de amostragem deste estudo considerou as orientações de Strauss e Corbin (2008) para pesquisa qualitativa, no qual o processo de amostragem é do tipo intencional ou por conveniência.

O critério de amostras para as entrevistas focalizou pessoas que estão envolvidas no processo das Lojas *in Company* e que de alguma forma estão ligadas a este processo.

A tabela 1, apresenta a relação dos entrevistados deste estudo:

NOME	EMPRESA	ÁREA	CARGO
A	Renault do Brasil	Estoque	Analista de Estoque
B	Renault do Brasil	Estoque	Supervisor de Estoque
C	Renault do Brasil	Manutenção	Supervisor de Manutenção
D	Renault do Brasil	Fabricação	Gerente de Produção
E	Renault do Brasil	Compras	Comprador

Tabela 1 – Relação dos entrevistados

Fonte: o autor

A primeira etapa desta pesquisa voltou-se à coleta de dados secundários tais como: artigos, notícias, documentos e dados fornecidos pela empresa (conforme o acordo de confidencialidade de dados estratégicos da organização pesquisada). De acordo com Gil (1999, p. 160): “Muitos dados importantes na pesquisa social provêm de fontes de ‘papel’: arquivos históricos, registros estatísticos, diários, biografias, jornais, revistas, etc”. O autor argumenta que, como são inúmeras as fontes de dados, as mais importantes são: os registros estatísticos e a comunicação de massa. Na sequência as observações como técnica de coleta de dados, permite que os fatos são percebidos sem qualquer intermediação (GIL, 1999, p. 110). E por fim, foram coletados dados através de entrevistas com pessoas de diferentes níveis organizacionais – operacional, tático e estratégico.

A coleta de dados primários consiste em anotações e observação de campo, como também entrevistas não estruturadas. Como defende Strauss e Corbin (2008, p.199):

Entrevistas mais desestruturadas, apenas com diretrizes gerais do tipo “diga-me o que você pensa sobre...”, “o que acontece quando...?” e “qual sua experiência com...?” dão aos informantes mais espaços para responder em termos do que é importante para eles.

No total, foram entrevistadas cinco pessoas da montadora Renault do Brasil. Ressaltando que se tratou de um processo de amostragem **não probabilístico** do tipo **intencional** ou por **conveniência** (grifo nosso).

Para tanto, utilizou-se como pergunta chave das entrevistas: “Qual o impacto do seu departamento no processo das lojas internas?”.

São apresentadas como limitações do estudo, a confidencialidade dos dados estratégicos da empresa, como também a confidencialidade do nome dos

entrevistados. Tendo como coerência a competitividade neste setor, justifica o fato das empresas não exporem estes dados. Outra limitação apontada foi a dificuldade nos agendamentos das entrevistas e do tempo em que estas se realizavam. No que tange a revisão teórica deste trabalho, encontrou-se escassez de autores que desenvolvem o tema das lojas *in Company* no mercado como estratégia das empresas.

De acordo com os objetivos deste estudo, a análise dos dados se fez através da metodologia da análise de conteúdo. Como explica Moraes (1999):

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias.

Através das técnicas de tratamento de dados, sendo o questionamento e comparação as principais, identificaram-se os fatores de maior relevância deste estudo.

Todas as entrevistas foram sumarizadas e estão no apêndice A. Este procedimento foi importante para ganhar familiaridade com os dados e facilitar o processo de análise de conteúdo.

Em comum com os objetivos deste estudo, a empresa Renault do Brasil concordou com a abertura do campo para pesquisa desde que: fosse respeitada a confidencialidade de novos projetos, o anonimato das pessoas entrevistadas e a não divulgação de dados estratégicos de ambas as organizações. O autor deste trabalho assinou este compromisso com as empresas.

## 4 ESTUDO DE CASO

Nesta seção será apresentada a empresa pesquisada para este estudo: Renault do Brasil.

### 4.1 Renault do Brasil

A multinacional francesa foi fundada no Brasil, na cidade de São José dos Pinhais em 1998. Através de uma aliança entre as montadoras Renault e Nissan -- a Renault do Brasil também fabrica veículos da montadora japonesa. Atualmente o Complexo Ayrton Senna – CAS possui cerca de 2,4 milhões de metros quadrados; nele ficam situados as fábricas de: veículos de passeio (Sandero, Logan e Duster), veículos utilitários (veículos Nissan e Renault Master), motores e, finalmente, alguns de seus fornecedores. Conta com mais de 6,5 mil funcionários operando em três turnos de produção, produzem mais de 1000 veículos/dia.

No Brasil, a Renault esteve ausente desde o começo dos anos 60, data em que resolveu apostar no mercado argentino. Voltou em 1992, quando o mercado brasileiro adotou novas leis para importação de veículos. A partir deste evento, a Renault começou a liderar o ranking dos veículos importados, o que a motivou a expandir suas participações via fabricação local.

Abaixo, na figura 2, imagem aérea do CAS:



Figura 2 – Foto aérea do CAS  
Fonte: Arquivo interno Renault do Brasil

## 4.2 A FERRAMENTA DO JIT – *LOJAS IN COMPANY* – NA RENAULT DO BRASIL

### 4.2.1 Histórico

A Renault do Brasil adotou a estratégia das lojas *in company* no ano de 2007, especificamente para itens de almoxarifado, ou seja, materiais indiretos, aqueles que não estão ligados à produção diretamente, para ficar mais claro, são itens usados na transformação da produção, mas não diretamente nela.

No início foi instalada somente uma loja, para itens de ferragens, atualmente já contam com cinco lojas, sendo elas de materiais: elétricos (Ex. adaptadores, fusíveis e transformadores), itens de solda (peças em cobre usadas no processo de soldagem dos carros), materiais de escritório (Ex. Caneta, lápis e cadernos) e hidráulicos (Ex. mangueiras).

A primeira loja foi criada após um *benchmark* feito com outras empresas do ramo que já usavam este modelo, desde então foram selecionados outros grupos de mercadorias para aquisição *in company*.

Vale ressaltar que a adoção da prática foi impulsionada pela agressiva estratégia de redução de custos com estoques da companhia.

### 4.2.2 Características

A Renault cedeu em comodato o espaço físico (devidamente cercado, por grades ou paredes) para o fornecedor poder criar um CNPJ junto a Junta Comercial do Paraná, com o endereço de sua filial na montadora, isto também por questões contábeis e fiscais.

As seleções das empresas ocorreram através de concorrências no mercado, preenchendo as atribuições: capacidade, preço e condições demandadas. As empresas não pagam aluguéis das lojas a montadora, porém o preço do gerenciamento e estoques são “imbutidos” nos preços do fornecedor.

Ressalta-se aqui, que desde a solicitação de orçamentos pela montadora, exige-se dos participantes a assinatura de um termo de confidencialidade, no qual os candidatos garantem que não irão repassar qualquer informação a terceiros, sob pena de desclassificação.

A escolha dos itens dispostos nas lojas respeitam os seguintes quesitos: “giro no estoque”, alto valor armazenado ou itens considerados estratégicos. Como exemplo de item estratégico: Lixas. São consumidas diariamente em grande volume para lixadeiras da área de pintura, por mais que custem pouco, o almoxarifado tinha de fazer muitos pedidos ao fornecedor, além ter grandes volumes estocados, além é claro, de realizar o gerenciamento e distribuição deste item.

As lojas são divididas por grupo de mercadorias, porém vale notar que, algumas lojas fornecem itens que fogem de seu escopo, como é o caso da loja de itens elétricos que fornecem materiais de limpeza e realizam o serviço de gerenciamento e manutenção dos *dispensers* nos banheiros. O que se percebe é que a montadora junto com o fornecedor identificaram oportunidades de ganho em estoque e do outro lado, a de venda.

Com funcionamento em dois dos três turnos de produção, cada loja conta com no mínimo dois funcionários, estes tem vínculo de trabalho com sua respectiva empresa, porém utilizam alguns serviços fornecidos dentro da estrutura da Renault, como transporte fretado e restaurante. São considerados empregados “terceiros”.

Todos os itens dispostos nas lojas são codificados, isto é, as empresas não podem fornecer nenhum material que não esteja no contrato negociado pela área de compras, ou que outra loja já forneça.

#### **4.2.3 Impacto nos estoques**

Diariamente pela manhã, o almoxarifado da montadora lança para as lojas um relatório, chamado de sistema alerta, nestes documentos são acusados os itens que foram demandados pelos usuários internos no dia anterior e por algum motivo o terceirizado não conseguiu atender. Para estes casos cada empresa citada neste relatório devem mostrar um plano de ação para que esta falha não aconteça

novamente, o plano é acompanhado e cobrado pelo gestor do almoxarifado da Renault.

O grande desafio para as lojas está em, diante de um consumo totalmente inconstante pela montadora, manter altos estoques de segurança, reagir rápido diante de uma demanda inesperada e ao mesmo tempo ser competitiva diante de uma concorrência bastante agressiva.

Como exemplo de comparação de um item com grande volume e giro do estoque estão os Equipamentos de Proteção Individuais – EPI's, como é o caso das luvas e protetores auriculares. Deste tipo de material, cerca de 4500 pessoas fazem uso de pelo menos dois equipamentos por dia.

É também salientado pela área de compras da montadora, um movimento contínuo e cada vez maior, o das solicitações feitas pelo almoxarifado de inclusão de novos itens nas lojas *in company*. Estes, porém, não se tratam de itens novos ou que serão usados pela primeira vez em suas linhas de produção, mas sim, são produtos que o almoxarifado quer retirar dos seus estoques. A justificativa, no entanto, é embasada ou em alguns casos é colocada de outras formas para o atingimento dos objetivos de redução e aterrissagem dos valores em estoque.

Observa-se também a inclusão de alguns itens nas lojas a fim de viabilizar a estrutura de seu fornecedor, como é o caso da categoria de itens de limpeza, inclusa no contrato de uma loja de materiais elétricos. São itens que possuem grande volume de consumo e que representam quase um terço de seu faturamento.

#### **4.2.4 Cliente interno versus Fornecedor**

Para o cliente interno da montadora, ou seja, os usuários e/ou requisitantes, a vantagem em ter lojas *in company* se dá pela proximidade do fornecedor, como também pelo curto tempo de reação diante de problemas e demandas. Em resumo verifica-se uma parceria focada em dois objetivos distintos: o da venda, de um lado, e o da solução de problemas, de outro.

Em contrapartida, nota-se que os requisitantes gostariam de ter mais opções de escolha não só de produtos e marcas, como também de atendimento e serviço.

Apesar das lojas *in company* serem uma ferramenta para a redução de estoques, verificou-se que os usuários fazem “pequenos” estoques em armários chaveados, próximos aos seus postos de trabalho, geralmente itens de grande consumo diário, como por exemplo, EPI’s - Equipamentos de Proteção Individual.

No entanto, a justificativa para este movimento é dada pela otimização dos pedidos de compra. Ao invés de serem feitos vários pedidos diários, alguns requisitantes preferem pedir aprovação aos seus gestores e controladoria uma vez a cada dois dias ou semana, comprando um grande volume, assim reduz-se o tempo de deslocamento até as lojas e solicitações de aprovações.

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados do estudo apontam para dois aspectos relevantes para discussão. O primeiro as vantagens e desvantagens da adoção desta estratégia e o segundo as comparações em relação à montadora e seus fornecedores neste modelo comercial.

Como vantagens, observou-se a agilidade e a rapidez que este fluxo opera, garantindo melhores resultados e sem problemas para a montadora quando se trata do seu processo de produção dos veículos. Ficou evidente que neste fluxo, o maior beneficiado é a empresa Renault do Brasil, pois toda a sincronia do processo é demanda por ela.

Verificou-se que a redução dos valores em estoques é visivelmente atingida com a adoção desta estratégia. Porém, vale ressaltar, que este resultado opera somente para a montadora e é inversamente proporcional para seu fornecedor.

Um dos entrevistados, o entrevistado C, que vide no apêndice A, o qual tem como experiência de trabalho anterior em uma montadora concorrente, salientou que o fluxo das lojas *in company* na Renault possibilita uma maior confiabilidade diante das necessidades de produtos diariamente, e que na montadora em que trabalhou isto não era possível, pois o fluxo não era JIT, e se fazia importante uma boa gestão de estoques.

Vale ressaltar aqui, que durante as entrevistas muitos dos entrevistados demonstraram sentimento de “orgulho” ao falarem da estratégia usada, porém surge o questionamento: Será que o objetivo de redução de estoques não diminui os objetivos de redução de consumo?

Como desvantagens, como descrito neste capítulo, à empresa convive constantemente com pressões feitas por seus fornecedores para aumento do *mix* de produtos a ser fornecido. A pressão também é evidente internamente, pela área de estoques sobre o departamento de compras, para diminuição dos estoques, mais produtos sejam colocados nestes contratos *in company*.

Para o fornecedor, o controle de qualidade, o armazenamento de peças, bem como a dependência de informações constantes da Renault como, por exemplo, aumento de demanda inesperada, são identificados como responsabilidades do fluxo JIT somente ao fornecedor, e se não feitos de maneira assertiva podem vir a se tornarem vilões no processo de produção da montadora.

## 5.1 COMPARAÇÕES ENTRE MONTADORA E FORNECEDOR *IN COMPANY*

De acordo com a revisão teórica deste estudo, para Rabelo (2005, p. 8): “o *Just in Time* visa o estoque zero”, durante esta pesquisa ficou evidente a necessidade da eliminação dos estoques, porém foi visto que, o segundo nível da cadeia de produção não consegue operar o JIT da mesma forma em que o primeiro nível. Ou seja, o fornecedor *in company* não conseguiria atender a demanda da Renault, se também tivesse fornecedores síncronos, ou por simplesmente não abastecer seus armazéns com estoques de produtos, sejam eles nacionais ou importados.

Assim, concluiu-se que o JIT somente ocorre nos moldes proposto pela Toyota no primeiro nível da cadeia de produção, os fornecedores que operam neste fluxo obedecem esta estratégia, porém não tem condições de realizá-las em suas empresas para com seus fornecedores.

Neste estudo, ficou evidente o poder da montadora em relação às práticas de JIT estabelecidas, ou seja, a Renault do Brasil tem por assim dizer, a vantagem de

estabelecer as “regras do jogo” quando se fala em JIT. Neste sentido, se torna dificultoso (se não, impossível) o fornecedor *in company* desenvolver esta prática com seus fornecedores, tamanha é a responsabilidade em que a montadora delega e exige nestes contratos.

Outro ponto a salientar, é a necessidade de um total sincronismo entre os envolvidos neste processo, seja no constante alinhamento das informações, seja pela proximidade e o cumprimento de pesados contratos.

## 6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo compreender o panorama atual das lojas *in company*, bem como identificar suas características, utilizadas no fluxo de produção, através da investigação de um estudo de caso da empresa Renault do Brasil. Neste sentido, procurou mapear os diferentes custos com as lojas internas, como também evidenciar os estoques na cadeia de produção identificando os impactos na cadeia de suprimentos da montadora, desde o fornecedor *in house* até o cliente interno da montadora.

Evidenciaram-se vantagens neste modelo, como a visível e grande redução dos valores em estoque, como também a disponibilidade imediata dos itens. Percebeu-se que muitos problemas como o aumento de estoque no fornecedor por não ter um previsual confiável, encarecendo os produtos dispostos nas lojas, os estoques em borda de linha não são analisados a fundo, ou não representam riscos para a montadora. Outro aspecto destacado neste estudo de caso foi o risco da transferência da responsabilidade do gerenciamento e programação dos estoques para seus fornecedores. Ademais, destaca-se que muitas vezes, o objetivo de redução de capital parado passa por cima do objetivo de redução de consumo.

Apresentam-se como limitações deste estudo, a impossibilidade de aprofundamento sobre o papel do poder na utilização das *lojas in company*, como também a confidencialidade dos dados da montadora.

Notou-se que os estudos e práticas focalizam somente as lojas *in company*, como estratégia de redução de estoques, deixando de lado as consequências e/ou seus impactos.

Finalmente, apontam-se áreas relevantes como sugestão de estudos futuros, entre eles: “a viabilidade financeira das lojas *in company*”; “o processo de compras versus o objetivo de redução de estoques”; e “as evoluções das *lojas in company*”.

## REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, Márcia. **Lojas in company: operacionalização de lojas in company para materiais de MRO – manutenção, reparo e operação**. Salvador, 2007.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTRO, David. *Lojas in Company: será que valeu – ou vale – a pena?*, 2007.

CHAMBERS, Stuart et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

CORREA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

CORREA, Henrique Luiz. **Gestão de redes de suprimento: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado**. São Paulo: Atlas, 2010.

CORREA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu G. N. **Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A: Bookman, 2007.

DEAR, Anthony. **Rumo ao Just-in-Time**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1991.

GARCIA, Eduardo Soggioro; REIS, Letícia Mattos Tavares Valente dos; MACHADO, Leonardo Rodrigues; FILHO, Virgílio José Martins Ferreira. **Gestão de Estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos**. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=AvfRM51NLcQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em 05/11/2010.

FERRO, José Roberto. **A essência da ferramenta "Mapeamento de Fluxo do Valor"**. Disponível em: <<http://www.construtoracastelobranco.com.br/aempresa/ps-37/files/fluxo.pdf>>. Acesso em 05/11/2010.

GARCIA, Eduardo Soggioro; REIS, Letícia Mattos Tavares Valente dos; MACHADO, Leonardo Rodrigues; FILHO, Virgílio José Martins Ferreira. **Gestão de Estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos**. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=AvfRM51NLcQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em 05/11/2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HARRISON, Alan. **Estratégia e gerenciamento de Logística**. São Paulo: Atlas, 1993.

HECKERT, Cristiano Rocha; FRANCISCHINI, Paulino Graciano. **Variações do Just-in-Time na Indústria Automobilística Brasileira**. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART169.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART169.pdf)>. Acesso em 05/11/2010.

HUTCHINS, David. **Just in time**. São Paulo: Atlas, 1993.

LEITE, Washington Ribeiro. **Sistema de Administração da Produção Just in Time (JIT)**. Agosto 2006. 18 páginas. Pós-Graduação Latu Sensu – Instituto de Educação Tecnológica Continuada, Belo Horizonte.

MARTINS, Petronio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed., rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOURA, Reinaldo A. **Kanban, a simplicidade do controle da produção**. São Paulo: IMAM, 1989.

NAZARENO, Ricardo Renovato; RENTES, Antonio Freitas; SILVA, Alessandro Lucas da. **Implantando técnicas e conceitos da produção enxuta integradas à dimensão de análises de custos**. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR10\\_0846.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR10_0846.pdf)>. Acesso em 05/11/2010.

PLANTULIO, Vicente Lentini. **Um pouco além do Just-in-Time: uma abordagem à teoria das restrições**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n. 5, p. 32-39, 1994.

RABELO, Fernanda Costa. **Gestão de Estoques na Cadeia da Logística Integrada**. Disponível em: <<http://www.supplychainonline.com.br/modules.php?name=Search>>. Acesso em 17/11/2010.

ROBLES, Léo Tadeu. ROBLES, Henrique Moura. **A Gestão de Suprimentos pela Implantação de lojas in-house – parceria com fornecedores de materiais indiretos de produção: o caso Braskem**. ANAIS, SIMPOI, 2009.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2 ed, Porto Alegre: Artmed, 2008.

TUBINO, Dálvio F; CUNHA, Cristiano J. C. de A. ***O Relacionamento Fornecedor-Cliente na Filosofia Just-in-Time - Um Panorama Nacional***. 19<sup>o</sup> ENANPAD, v. 7, p. 97-118, 1995.

WANKE, Peter. ***Gestão de estoques na cadeia de suprimento: decisões e modelos quantitativos***. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. ***Estudo de caso: planejamento e métodos***. 2.ed, Porto Alegre: Bookman, 2002.

## APÉNDICE

## APÊNDICE A - ENTREVISTAS

### O MERCADO DAS LOJAS *IN COMPANY* COMO ESTRATÉGIA: CASO RENAULT DO BRASIL S/A

#### INFORMAÇÕES BÁSICAS

Empresa: Renault do Brasil

Nome do Entrevistado: A

Cargo/Função do Entrevistado: Analista de Estoques

Area: Almoxarifado

Data da Entrevista: 03/02/2014 Hora 18:00 – 18:45

Tempo de casa: 15 anos.

#### 1. ENTREVISTA

Pergunta chave: “Qual o impacto do seu departamento no processo das lojas internas?”.

O entrevistado começa explicando que participou ativamente da criação e instalação das lojas internas, desde a primeira, em 2007. E que seu departamento é o que mais foi impactado.

Diz que houve um marco na história do departamento, podendo dividir em “antes e depois” das lojas. Os eventos contribuíram para o melhor atingimento dos objetivos de aterrissagem do valor de estoques. Ressalta também, que o nível de serviço também foi melhorado.

Explica que a transferência da responsabilidade de mais de 2000 itens do estoque para terceiros tiveram impactos positivos e negativos, como positivo, coloca a própria “transferência” do gerenciamento aos fornecedores, deixando a carga da montadora somente a posição de “monitorador” e acompanhamento. Sendo bem incisivo em sua resposta, coloca: “Não abandonamos o gerenciamento destes itens, agora somente acompanhamos as taxas de serviço dos fornecedores, isto é, ficamos de olho se algo sai dos eixos”. Como negativo, o entrevistado relembra o

fato de alguns colegas de trabalho terem sido dispensados na ocasião, uma vez que já não era necessário tanto pessoal para o almoxarifado.

## **O MERCADO DAS LOJAS *IN COMPANY* COMO ESTRATÉGIA: CASO RENAULT DO BRASIL S/A**

### **INFORMAÇÕES BÁSICAS**

Empresa: Renault do Brasil

Nome do Entrevistado: B

Cargo/Função do Entrevistado: Supervisor de Estoque

Area: Almoxarifado

Data da Entrevista: 04/02/2014 Hora 17:00 – 17:30

Tempo de casa: 6 anos.

### **1. ENTREVISTA**

Pergunta chave: “Qual o impacto do seu departamento no processo das lojas internas?”.

O entrevistado B começa se apresentando, diz que sua área de experiência sempre foi “compras” e que o desafio de gerenciar um estoque veio há 3 anos, em uma promoção na carreira. Coloca que sempre esteve “do outro lado” da empresa, aquele que “ditava” o que iria para o estoque ou não. Brinca: “agora consigo enxergar como esse pessoal sofria com o departamento de compras”.

Ressalta que têm ao longo dos anos grandes objetivos de redução de estoques, e que vê nas lojas internas uma grande oportunidade em realiza-los.

Explica que todos os dias são emitidos relatórios de taxas de serviço das lojas, sua função como “administrador” e “gestor” destes contratos é verificar se algum item deixou de ser entregue no dia anterior. Se sim, é o responsável por entrar em contato com o fornecedor e montar um plano de ação para que o evento não volte a acontecer. “se o fornecedor deixa de entregar um item estratégico, podemos ser os

responsáveis por uma parada de linha, e perdas de produção”. Atualmente o almoxarifado conta com mais de 9 pessoas, em três turnos de produção, e que somente um colaborador fica responsável pela emissão das notas fiscais das lojas internas. O faturamento é diário.

Relata que sente uma grande parceria com estes fornecedores mais próximos, que em emergências de itens que muitas vezes nem estão nas lojas, o fornecedor entra em ação para tentar ajudar. Coloca: “Já me quebraram alguns galhos!”

Sua grande dificuldade é a conscientização dos usuários em não fazer estoques paralelos. “Com receio de que falte o material, ou como forma de otimizar os pedidos de compra, evitando mais solicitações de autorizações, os usuários pedem mais itens do que realmente vão consumir naquela demanda. O que vai contra a função da loja, que é nos fornecer os itens somente na hora em que precisamos.”

Quando questionado sobre a possibilidade da loja ser um impulsionador de consumo, uma vez que o acesso é fácil, reage negativamente com a cabeça. Coloca que há muita burocracia no processo de compra, justamente por isso. Que itens de alto giro como EPI’s, só são liberados com o pedido de compras liberados por todos os autorizadores, além de ser a base de troca, isto é: o usuário traz o EPI que não está em condições de uso e troca por um novo, nas mesmas quantidades.

## **O MERCADO DAS LOJAS *IN COMPANY* COMO ESTRATÉGIA: CASO RENAULT DO BRASIL S/A**

### **INFORMAÇÕES BÁSICAS**

Empresa: Renault do Brasil

Nome do Entrevistado: C

Cargo/Função do Entrevistado: Supervisor de Manutenção

Area: Manutenção

Data da Entrevista: 07/02/2014 Hora 13:00 – 13:30

Tempo de casa: 4 anos.

### **1. ENTREVISTA**

Pergunta chave: “Qual o impacto do seu departamento no processo das lojas internas?”.

O entrevistado diz que sua área é impactada diretamente com o fluxo das lojas internas, uma vez que tendo os produtos com fácil acesso e disponíveis, diminui o tempo de reação diante de emergências. Ressalta também que sua área tem uma boa relação com os fornecedores das lojas, mantendo uma boa comunicação para programações atípicas, como por exemplo, as paradas de final de ano, no qual são feitas as manutenções preventivas dos equipamentos. Sendo assim, o fornecedor já programa em seus estoques o que poderá ser consumido nesta ocasião.

Coloca que já trabalhou em uma montadora concorrente, que não possuía lojas internas, e que sofria muito com o fluxo não *just in time*. “As vezes, ficávamos sem peças para correção dos equipamentos, e perdíamos muitos carros. E como eu explicava para meu chefe, que não consegui consertar porque não tinha um “simple adaptador” no estoque?”.

Como ponto negativo, questiona os preços praticados nas lojas internas. Diz que existem itens no contrato que são mais caros que o mercado. Também coloca que gostaria de ter mais opções de fornecedores e de produtos.

## **O MERCADO DAS LOJAS *IN COMPANY* COMO ESTRATÉGIA: CASO RENAULT DO BRASIL S/A**

### **INFORMAÇÕES BÁSICAS**

Empresa: Renault do Brasil

Nome do Entrevistado: D

Cargo/Função do Entrevistado: Gerente de Fabricação

Area: Manutenção

Data da Entrevista: 10/02/2014 Hora 14:00 – 14:15

Tempo de casa: 10 anos.

## 1. ENTREVISTA

Pergunta chave: “Qual o impacto do seu departamento no processo das lojas internas?”.

O entrevistado coloca que sua área é impactada fortemente por qualquer ação que o estoque tome, seja por melhorias ou, seja por decisões de assumir riscos.

“Minha linha de produção depende diretamente das taxas de serviço das lojas in company, se quebra algum equipamento preciso imediatamente que os manutenedores tenham material para o conserto imediato, se meus colaboradores não tiverem EPI para trabalhar, o sindicato para minha linha de produção”.

Assume que não sabe como funciona o fluxo de compra das lojas, muito menos qual a estratégia para que um item seja ou não da loja interna, coloca que o que precisa e exige como cliente, é o bom atendimento quando necessário.

Ressalta que em todas as manhãs participa de um comitê gerencial da fábrica no qual um representante do estoque participa, e que nesta reunião são sinalizadas a situação real da linha de produção, e acredita ser de muita importância a participação desta área, uma vez que pode impactar o processo de produção.

### O MERCADO DAS LOJAS *IN COMPANY* COMO ESTRATÉGIA: CASO RENAULT DO BRASIL S/A

#### INFORMAÇÕES BÁSICAS

Empresa: Renault do Brasil

Nome do Entrevistado: E

Cargo/Função do Entrevistado: Comprador

Area: Compras

Data da Entrevista: 14/03/2014 Hora 13:00 – 13:30

Tempo de casa: 8 anos.

## 1. ENTREVISTA

Pergunta chave: “Qual o impacto do seu departamento no processo das lojas internas?”.

O entrevistado relata que é responsável pelo contrato de uma das lojas internas da montadora.

Explica que sua área é a “ponta” que negocia e decide junto com a área do almoxarifado se deve ou não colocar em contrato in company um item.

Ressalta que sua área sofre muita pressão do pessoal dos estoques para inclusão de cada vez mais itens nas lojas internas, o que por sua vez, nem sempre é vantagem. Coloca que não há pelas lojas internas uma abertura de custos e que os custos das lojas internas estão “imbutidos” nos preços dos produtos.

Como vantagem acredita ser melhor negociar pacotes de categorias de itens, ao invés de separados, porém diz que tem que realizar consultas no mercado periodicamente para saber se há itens com diferenças de preços muito altas. Porém, há questionamentos constantes dos clientes sobre os preços dos itens, uma vez que são negociados pacotes, existem nas lojas alguns itens com preços menos competitivos do que o mercado, porém em uma visão macro do contrato se torna uma boa negociação.

Como desvantagem, às vezes se vê “refém” quando nas solicitações de reajuste, uma vez que o fornecedor sabe que não será tão simples trocá-lo. Outro ponto levantado também é o fato de o fornecedor estar em constante contato com as áreas clientes, o que prejudica as negociações, uma vez que os clientes são os responsáveis pelas homologações técnicas. “O fornecedor está em campo atrás de oportunidades para alavancar suas vendas, e meus clientes enxergam isto como pró atividade das empresas, tendendo em escolher seus itens tecnicamente, o que dificulta as negociações, uma vez que o fornecedor já sabe disto”. O fornecedor tem acesso aos estoques, e em conjunto com a área do almoxarifado busca constantemente soluções para transferir estes itens para as lojas, incluindo nelas categorias de compras que muitas vezes não são seu principal produto de fornecimento, exemplo: a loja de elétricos vende também produtos de limpeza.

Outro ponto negativo ressaltado pelo comprador, são as compras emergenciais, o fornecedor interno é o primeiro a ser consultado se tem este item para suprir a necessidade emergente, o problema está em “pagar o preço da urgência”.

## ANEXOS

