

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL

SERVIÇO DE PÓS VENDA – OPÇÃO PELA QUALIDADE

EDEGAR DAVI CAMPOS

Porto Alegre

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL

SERVIÇOS DE PÓS-VENDA – OPÇÃO PELA QUALIDADE

Edegar Davi Campos

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof.

Porto Alegre

2006

AGRADECIMENTOS

RESUMO

O presente estudo de caso foi realizado na área de Garantia da empresa Springer Carrier Ltda, fabricante de ar condicionados residências e centrais. As suas atividades produtivas estão situadas na fábrica de Canoas/RS e Manaus/AM. Este trabalho apresenta uma descrição do processo de solicitação e compra de peça de reposição em garantia, que busca identificar as principais causas da falta de peças de reposição em garantia no estoque. O desenvolvimento do estudo teve como ponto de partida uma bibliografia composta por assuntos de administração e gerenciamento de estoque, demanda, MRP, inventário, entre outros. Isto viabilizou a realização de uma análise da situação atual e a proposta de melhoria ao final da pesquisa. Para a obtenção de informações foram realizadas observações e entrevistas, bem como foram utilizados dados secundários. Após estas ações, foi realizada uma avaliação dos resultados, que foram comparados com a bibliografia utilizada, afim de sugerir melhorias, oferecer críticas como contribuição do aperfeiçoamento do processo.

Palavras-Chave: Peças de reposição.Estoque.Almoxarifado.Atendimento.

ABSTRACT

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	8
3 SITUAÇÃO PROBLEMA	10
4 EVOLUÇÃO DO PROBLEMA	13
5 REFERENCIAL TEÓRICO	17
5.1 ESTOQUES	17
5.1.1 Considerações de acordo com a teoria	18
5.2 IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES	19
5.1.2 Considerações de acordo com a teoria	20
5.3 POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE ESTOQUES	20
5.3.1 Considerações de acordo com a teoria	22
5.4 CUSTO DE ESTOQUES	22
5.4.1 Considerações de acordo com a teoria	24
5.5 CONTROLE DE ESTOQUES	24
5.5.1 Considerações de acordo com a teoria	26
5.6 DEMANDA	26
5.6.1 Considerações de acordo com a teoria	28
5.7 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
5.7.1 Considerações de acordo com a teoria	30
CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

Para a implementação deste estudo o setor escolhido foi o industrial, especificamente a área de ar condicionado analisando as ações de peças em Garantia de uma empresa tradicional neste mercado. Desta forma este trabalho tem por finalidade mostrar a importância das ações que envolvem este tipo de prestação de serviços, já que este departamento, tem a missão de atingir a satisfação máxima do consumidor que utiliza um produto vendido pela empresa.

A Springer Carrier acredita que o atendimento de peças em Garantia tem influência para a fidelização dos clientes e apostas neste atendimento, pois os produtos hoje no mercado tendem a ser cada vez mais parecidos e com isto é fundamental o serviço prestado ao cliente após a venda. Para conseguir este diferencial o setor de Garantia vem lutando para eliminar a falta de peças de reposição no estoque e com isto reduzir custos e melhorar a lucratividade da organização, uma vez que manter estoque de peças em quantidades adequadas para toda linha de produto, analisar, programar e controlar é uma das metas do setor. Este estudo de caso visa relatar a gestão de estoques de peças da área de Garantia na Springer Carrier, mais especificamente o modelo utilizado atualmente, procurando descobrir quais os motivos que contribuem para a falta de peças de reposição solicitadas em garantia diariamente. Desta forma poderá proporcionar sugestões para melhoria nos processos envolvidos.

2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa estudada iniciou suas atividades em 1924, ano em que foi constituída a Springer & Cia., seu ramo de atividades era representações e consertos de refrigeradores comerciais. Seu fundador Charles Springer deu origem ao nome.

Em 1941 inicia a fabricação de refrigeradores comerciais destinados a restaurantes, hotéis, lancherias, etc. A partir de 1950 passou a fabricar refrigeradores domésticos, ampliando o seu mercado para os estados de São Paulo e Rio de Janeiro. O grau de tecnologia, porém, foi evoluindo, assim como a demanda pelo produto, e, conseqüentemente o volume de vendas.

Em 1953 há uma abertura de novos horizontes, isto é, a primeira visita aos Estados Unidos a procura de nova tecnologia. Em 1954 termina o comércio ficando apenas a industrialização, e no ano seguinte inaugura a primeira fábrica para produção em série. Na década de 60, o pioneirismo e crescimento com inovação são os pontos primordiais.

Entre as inovações destacamos:

- Primeira geladeira retangular do Brasil;
- Primeiro ar condicionado da América Latina;
- Primeiro televisor P&B do Brasil (tecnologia Admiral)

- Primeiro televisor portátil 11 polegadas (tecnologia Admiral);
- Primeiro Exaustor de ar.

Em 1966 inaugura o seu parque industrial na cidade de Canoas/RS. Em 1973 inicia a fabricação de ar condicionado para veículos, em 1975 exporta uma fábrica completa para o Iraque e no mesmo ano exporta outra fábrica para Maputo – Moçambique.

No ano de 1983 a Springer Refrigeração S/A associou-se a Carrier International Corporation, alterando sua denominação para SPRINGER CARRIER DO NORDESTE S/A, e transferindo sua sede para São Paulo, ao mesmo tempo em que incorporava a nova tecnologia vinda da Carrier. A fábrica, todavia, continuou em Canoas.

Ainda no ano de 1984, como nos anos de 1985 e 1986 houveram novas transformações internas do grupo Springer, novas associações, introdução de nova linha de produtos e investimentos em todas as áreas, demonstrando assim, um esforço em manter o seu crescimento e sua competitividade num mercado cada vez mais agressivo. Atualmente é denominada de SPRINGER CARRIER S/A e sua matriz está sediada em Canoas/RS.

3 SITUAÇÃO PROBLEMA

Com o crescimento das informações disponíveis ao consumidor, se faz necessário um trabalho mais apurado sobre o produto fabricado pela Springer Carrier S/A. Atualmente o consumidor está muito mais exigente está muito mais difícil mantê-lo, fazendo-se necessário um melhor acompanhamento do produto, após aquisição pelo consumidor, principalmente se o mesmo adquiriu um produto que deu algum tipo de problema.

A coleta destes problemas são os objetivos deste trabalho, e estão amplamente justificados na necessidade de auto-desenvolvimento pessoal e nos interesses da Empresa, em receber informações úteis ao aperfeiçoamento de seus produtos.

Edegar é o Coordenador do Departamento de Garantia da empresa a ser analisada. Ao contrário da maioria dos Coordenadores de Departamento de Garantia de empresas do setor industrial canoense, que de funcionários da indústria passaram a ocupar cargos de chefia das empresas em que se desenvolveram profissionalmente, Edegar graças aos seus esforços conjugados com outros atributos teve formação universitária em faculdade de administração de empresas, bem como é pós-graduado em Gestão Empresarial.

O protagonista em questão adquiriu prática e aperfeiçoamento na área de gestão comercial na empresa na qual é Coordenador do Departamento de Garantia, como já citado, localizada em Canoas/RS no vale do Caí – RS, onde exerceu inúmeros funções até

chegar a Coordenador do departamento de Peças em Garantia.

Em seus sonhos, Edegar sempre se via dando largos passos em sua carreira na empresa. Com o passar do tempo, foi passando por vários setores da empresa, área financeira, área comercial. Depois representou a empresa em eventos importantes como coordenador da área comercial, até ser escolhido como Coordenador da área de Garantia em razão de sua trajetória competente, nas missões que lhe foram confiadas. Uma de suas grandes características foi a opção por se cercar profissionais de qualidade e de grande conhecimento da área de produção e comercialização de produtos que a empresa produza.

Assim, nasceu e se desenvolveu profissionalmente o Coordenador do Departamento de Garantia da empresa estudada neste *case*. A sua liderança se fez em função de ser um eficiente profissional conhecedor das diversas ferramentas de gestão empresarial e assessorado por funcionários capazes e conhecedores do segmento em que a empresa atua.

O presente trabalho será realizado na área de Garantia, seu foco está na análise da gestão de estoques de peças solicitadas em garantia diariamente a rede autorizada e a reposição dos almoxarifados de garantia nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Salvador e Manaus.

A principal dificuldade da área de Garantia hoje é a falta de peças nacionais e importadas no seu almoxarifado em Canoas (matriz) que abastece os demais estados que são responsáveis pelo atendimento às redes autorizadas. Isto reflete na demora no atendimento ao cliente final. Podendo vir a ocorrer a troca do aparelho ao cliente, devido a área de Garantia não dispor da peça em estoque no momento em que foi solicitada pela rede autorizada.

Visto como um recurso produtivo que ao final do processo criará valor para o consumidor final, os estoques assumem papel importante na organização. Uma vez que a Springer Carrier aposta na excelência do atendimento ao cliente através da área de

Garantia. Visualiza neste atendimento uma oportunidade junto ao seu cliente, onde se atendê-lo prontamente, no momento e na quantidade desejada, conseqüentemente levará a satisfação do cliente. Este atendimento é grandemente facilitado com a administração eficaz dos estoques.

A Empresa tem uma preocupação com os clientes internos e principalmente os externos. Procura Ter uma relação muito próxima com a Rede Autorizada através de benefícios, treinamentos, etc., porém ainda não foi desenvolvido nenhum trabalho com o cliente final, daí a opção pela escolha deste trabalho, para poder saber como se comporta o cliente após a utilização dos serviços de Garantia da Springer Carrier LTDA.

A opção na escolha do assunto está fundamentada no conhecimento prático e teórico da avaliação do cliente em relação a Garantia da Springer, o que deverá proporcionar a possibilidade de uma análise concisa e apurada de como a Empresa trabalha para conquistar e manter os clientes.

4 EVOLUÇÃO DO PROBLEMA

Neste capítulo, evolução do problema, será abordado a singularidade do processo decisório, ou seja, a habilidade que gestor precisar desenvolver para que quando estiver em face de uma situação problema, dilema, possa tomar a decisão mais adequada para aquela situação, com vista ao aprimoramento da empresa, bem como mitigar os riscos.

Neste sentido, a percepção do surgimento de uma nova economia é fator relevante para se compreender o atual cenário onde estão inseridas as organizações. Trata-se de uma economia que tem como características principais a mudança e a incerteza, circunstância em que, à medida que as organizações desenvolvem habilidade para adquirir, interpretar e disponibilizar informação, incrementam sua competitividade.

Entende-se por aprendizagem organizacional o que Peter Senge (2005), conceitua como a habilidade que uma organização desenvolve para aumentar sua capacidade através da experiência ganha por seguir uma trilha ou disciplina. Para o autor, as organizações que aprendem são mais flexíveis, adaptáveis e mais competitivas, na medida em que aprendem mais rápido que os seus concorrentes.

Nesse sentido, é válido associar os conceitos de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, conceituado pelos estudiosos Lawrence e Lorsch como o processo de transformar a organização do seu estado corrente para um estado melhor desenvolvido, partindo-se da observação da aprendizagem que ocorre nas equipes de trabalho das

organizações não governamentais.

Em ambientes em que impera o aprimoramento tecnológico e científico, as ações de tomada de decisão tornam-se cada vez mais abrangente, pois se tem feito mais perguntas, obtido mais respostas, enfim, aumentado o escopo das decisões. Sob este foco, importa e muito, descobrir o que influencia o gestor no processo de tomada de decisão.

Associado a crescente competitividade no mundo dos negócios que se apresenta nos dias de hoje, motivada principalmente pela globalização da economia em conjunto com a revolução tecnológica, requer uma busca acelerada por métodos, modelos e ferramentas que conduzam as organizações à excelência de seus bens e serviços.

Desta forma, a análise da implementação de uma estratégia relacionada à qualidade, sob o enfoque da aprendizagem organizacional, deve auxiliar as organizações que avaliam periodicamente seu sistema de gestão a implementarem melhorias ou inovações e assim terem mais condições de atingir e manter a excelência do seu desempenho.

No caso da empresa em discussão, o ponto principal da tomada de decisão está focado no modelo de gestão de estoque de peças de reposição na área de Garantia da empresa Springer Carrier Ltda, identificando as principais causas da falta de peças em estoque e sugerir melhorias para o gerenciamento falta de estoques, de matéria-prima, insumos ou de mercadorias gerando um atraso na entrega de algum produto quebrando a confiança do cliente. A pergunta que se fez na época consistia em que havia um dilema, era como controlar o estoque para evitar a falta de peças para reposição em garantia.

Cabe lembrar que neste *case*, não está sendo analisado a implantação de um controle de estoques na empresa em estudo, mas formas administração de resolver esses problemas em função da excelência dos seus serviços junto ao cliente.

Sendo assim o foco principal na tomada da decisão estará centrada neste estudo de caso nas mudanças relativas a identificação dos principais sistemas de controle de estoque que agregaria qualidade percebida ao produto final.

Na concepção de Edegar, em um mercado cada vez mais competitivo a organização passa a ser de vital importância para a sobrevivência de uma empresa. Neste sentido, ele buscou alternativas no decorrer do processo decisório, para evitar erros na tomada da decisão. Criou na empresa por meio de consultores contratados, treinamento de seus funcionários, cursos que aprimorassem essas pessoas na nova forma proposta de controle de estoques. Ações essenciais verificar a afinidade de seu funcionário com as novas propostas de gestão.

Mas esta qualificação não passa apenas pelos aspectos técnicos das pessoas. É necessária, também, a educação dos operários para a necessária mudança de atitude e participação destes.

Edegar está consciente de que as atividades de controles de estoques são atividade, ou mesmo tarefas, tão antigas quanto a existência do homem. Junto com ele foi evoluindo, enfocando diversas formas de avaliar e controlar estoques, desde os sistemas mais simples até os mais sofisticados e informatizados.

Também, está consciente de que todos os gestores se empenham muito na busca informações, em maior ou menor quantidade, antes de decidir. As mesmas advêm de diversos sistemas de informática na empresa, e/ou fontes formais. Concretamente as mesmas são sintetizadas envolvendo diversos aspectos da área de controle de estoques gerida por Edegar. Atualmente as decisões são tomadas rapidamente, as decisões geralmente recebem pressão do tempo, assim mesmo sem ter analisado as informações disponíveis é preciso que se busque alternativas que venham aprimoras ações da empresa como um todo.

Lembra ainda Edegar que o estudo analítico da gestão de estoques de peças de reposição na área de garantia busca eliminar o problema da falta de peças em estoque atualmente, contribui assim para melhoria do processo e conseqüentemente viabilizando um melhor atendimento ao cliente. Os estoques são uma constante preocupação em qualquer empresa, portanto, fica claro que um controle eficaz na gestão de estoque pode contribuir para aumento do capital e conseqüentemente investimento em outras áreas para melhoria do processo como um todo.

Tem este gestor a plena consciência de que a área de Garantia tem a responsabilidade de programar-se para ter em estoque as peças de reposição que apresentam falhas, referente aos produtos que coloca a venda no mercado. Por isso este estudo é tão relevante, pois somente com ajuste desta falta de peças em estoque que talvez tenha uma solução simples mas que passa despercebida pelo dia a dia, em virtude do ritmo acelerado de trabalho que normalmente as empresas precisam manter, a área de Garantia terá disponibilidade das peças no estoque nas quantidades necessárias e conseqüentemente uma melhoria no tempo de atendimento ao cliente.

Assim, ao final, Edegar optou pela idéia de desenvolver este *case* que surgiu pela necessidade de eliminar o problema da falta de peças de reposição no estoque em razão do atraso de fornecedor (tempo de ressuprimento de peças nacionais; atraso de entrega de peças importadas; e atraso de entrega pelo setor de planejamento). Sua primeira atitude foi rever as posições que os funcionários estavam desempenhando e verificou que a programação de peças precisava ser reestruturada, vista com outros olhos que não aceitasse conviver com problema mas sim tentar resolvê-lo. Surge então a oportunidade e o desafio do estudo de caso em questão.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

O dilema de Edegar neste estudo de caso retrata a sua opção por um sistema de controle de estoques de peças em garantia compatível com estes tempos de comunicações hiper-rápidas. Edegar acredita que o atendimento de peças em Garantia, tem influência para a fidelização dos clientes e apostas neste atendimento, pois os produtos hoje no mercado tendem a ser cada vez mais parecidos e com isto é fundamental o serviço prestado ao cliente após a venda. Para conseguir este diferencial o setor de Garantia vem lutando para eliminar a falta de peças de reposição no estoque e com isto reduzir custos e melhorar a lucratividade da organização, uma vez que manter estoque de peças em quantidades adequadas para toda linha de produto, analisar, programar e controlar é uma das metas do setor.

5.1 ESTOQUES

Estoque do ponto de vista mais tradicional pode-se dizer que é a representação dos materiais aguardando o processo de produção. Representam para as empresas uma parte significativa dos recursos financeiros por isso é tão importante manter um nível economicamente satisfatório para o atendimento das necessidades.

Viana (2000, p.109) define estoque como sendo: *“a) Materiais, mercadorias ou produtos acumulados para utilização posterior, de modo a permitir o atendimento regular*

das necessidades dos usuários para a continuidade das atividades da empresa, sendo o estoque gerado, conseqüentemente, pela impossibilidade de prever-se a demanda com exatidão; b) Reserva para ser utilizada em tempo oportuno”.

Nas empresas de manufatura os estoques representam uma parte substancial dos ativos totais. Quando são utilizados seu valor converte-se em dinheiro, gerando fluxo de caixa e o retorno sobre o investimento. Para que este retorno financeiro exista a administração de estoque torna-se essencial (ARNOLD, 1999).

Os estoques são necessários devido a impossibilidade de prever-se a demanda com exatidão. Por isso a necessidade de reserva de materiais para utilização em tempo oportuno. Somente através da armazenagem de materiais pode-se atender as operações produtivas, uma vez que poderá ocorrer o desencontro entre fornecimento e demanda e somente com acumulação armazenada de matérias será possível uniformizar esta diferença (SLACK, 1999).

5.1.1 Considerações de acordo com a teoria

Os aspectos teóricos pesquisados foram de grande importância, pois demonstrou as dificuldades enfrentadas pelo gestor da área de controle de estoques em atingir seu objetivo. Salienta a literatura que todo o gestor ao adotar uma alternativa, precisa de antemão estar de plena consciência da sua responsabilidade pelo êxito ou não de suas ações em face do crescimento ou não da organização a qual presta seus serviços. Observa-se assim, que além deste estudo, nas empresas em geral, optar por uma determinada ação administrativa se deve basear na mais completa planilha de informações confiáveis e atuais para que se possam obter os melhores resultados, assegurando a eficácia da empresa.

5.2 Importância da Administração de Estoques

A administração de estoques é essencial para as empresas, uma vez que é responsável pelo planejamento e controle de estoque desde a entrada da matéria-prima até sua saída para entrega ao cliente.

Tem como principais objetivos a excelência no atendimento ao cliente e o investimento mínimo em estoque.

A excelência no atendimento ao cliente voltada para administração de estoque nada mais é que a disponibilidade do item quando necessário, pode ser uma das formas de mensuração da eficácia da administração de estoque.

Já o investimento em estoque pode ser controlado através do custo de pedidos, custo de transporte e estocagem (ARNOLD, 1999).

Segundo Dias (1996, p.23) a administração de estoques deve minimizar o capital total investido em estoques, uma vez que aumenta o custo financeiro.

A administração de estoque tem por objetivo otimizar o investimento, e utilizar-se dos meios internos da empresa, com a finalidade de minimizar as necessidades de capital investido, uma vez que a gerência financeira tem como meta a minimização dos estoques. Todo este processo depende de uma boa administração de estoques uma vez que sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois ele funciona como base desde a produção até a venda do produto (DIAS, 1996).

Conforme Viana (2000), uma boa administração de estoque pode ser facilitada através da tecnologia da informação, objetivando manter o equilíbrio entre o estoque e o consumo, projetando níveis adequados de compras, evitando falta ou excesso de material.

5.1.2 Considerações de acordo com a teoria

Afirma-se aqui que a teoria pesquisada teve um papel de extrema relevância, já que na mesma buscou-se compreender o dilema vivenciado por Sr. Edegar, pois é por meio da informação que a organização garante a possibilidade de adquirir e desenvolver conhecimento de si mesma, bem como de sua estrutura de ações comerciais, viabilizando o seu planejamento, sua organização, e a gestão de seus estoques estratégicos.

Aprimorar a capacidade de colher informações que tenham a ver com os negócios da organização contemporânea, vem a ser um fator estratégico e determinante de êxito para as organizações, questão esta que impõe aos gestores um alto grau de atenção e preocupação.

Em face da literatura analisada, é preciso que se dê ênfase no fato de que a qualidade da aprendizagem e recolhimento da informação vem a ser um reflexo que recai na forma como a organização dirige suas ações relativas a administração de suas ações internas que devem estar voltadas para a satisfação de seu público externo.

5.3 POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE ESTOQUES

Para que exista uma boa política de gerenciamento de estoques as organizações devem determinar ao departamento de controle de estoque o programa de objetivos a serem atingidos, estes devem ser claros e entendidos pelo setor, a fim de obterem um resultado positivo para empresa (DIAS, 1996).

Pode-se criar diretrizes para medir a performance do departamento de controle de estoque, onde Dias (1996, p.25) as define como:

- a) Metas de empresas quanto a tempo de entrega dos produtos ao cliente;

b) Definição do número de depósitos ou almoxarifados e da lista de materiais a serem estocados neles;

c) Até que nível deverão flutuar os estoques para atender uma alta ou baixa das vendas ou uma alteração de consumo;

d) Até que ponto será permitido a especulação com estoques, fazendo compra antecipada com preços mais baixos ou comprando uma quantidade maior para obter desconto;

e) Definições da rotatividade dos estoques.

Para Viana (2000, p.118) política de estoques é o conjunto de atos diretivos que estabelecem, de forma global e específica, princípios, diretrizes e normas relacionadas ao gerenciamento.

A principal preocupação das organizações na política de gerenciamento de estoque é de como conseguir equilibrar os custos de aquisição, de estocagem, de distribuição que refletem diretamente no nível de atendimento das necessidades dos clientes (VIANA, 2000).

A geração de estoques economicamente consiste na procura da racionalidade e equilíbrio com o consumo, onde Viana (2000, p.118) diz que:

a) As necessidades efetivas de seus consumidores sejam satisfeitas com custo mínimo e menor risco de falta possível;

b) Seja assegurada a seus consumidores a continuidade de fornecimento;

c) O Valor obtido pela continuidade de fornecimento deve ser inferior a sua própria falta.

Somente através do conhecimento dos objetivos da empresa, pode-se implantar a política de estoques. Esta política é responsável pela programação e compra de materiais para reposição de estoque com menor risco de falta possível. A política de estoque tem por meta abastecer depósitos e almoxarifados em tempo hábil, assegurando ao cliente a continuidade de fornecimento do produto (DIAS, 1996).

5.3.1 Considerações de acordo com a teoria

O uso efetivo de uma política de gerenciamento de estoques como elemento da estratégia competitiva é primordial, e neste contexto, terminam por serem imprescindíveis em sistemas integrados de comunicação que viabilizem a obtenção de informações consistentes, em tempo real, de todas as áreas das empresas, permitindo o fluxo de informações entre todas as atividades

Por sua vez, uma política de gerenciamento de estoques atuando como um sistema de informação, vem a ser considerado uma ferramenta estratégica que pode ser integrada com todas as áreas necessárias para o gerenciamento das informações como um todo, pois, o controle de estoque e as informações dele advinda interessam a todas as áreas da organização dita competitiva.

5.4 Custo de Estoques

Toda empresa que deseja possuir uma gestão de estoque adequada, através do controle em todos os níveis, desde a matéria-prima até o produto final, deve ter bem definido os custos que representam os estoques. O custo de manter um estoque para Arnold (1999, p.274) é definido como :

Os valores reais variam de setor para setor e de empresa para empresa. Os custos de capital podem variar dependendo das taxas de juros, do crédito da empresa na praça e das oportunidades de investimento que a empresa pode ter. Os custos de armazenamento variam com o lugar e o tipo de armazenamento necessário. Os custos de risco podem ser muito baixos ou podem estar perto de 100% do valor do item para produtos perecíveis. O custo de estocagem é geralmente definido como

uma porcentagem em valores monetários do estoque por unidade de tempo de geralmente um ano.

Conforme Arnold (1999) os custos utilizados nas decisões sobre a administração de estoque dividem-se em:

a) Custo por item: é o preço pago por um item comprado, consiste no custo desse item e de qualquer outro custo direto associado ao mesmo, pode-se incluir transporte, seguro e estocagem.

b) Custo por estocagem: incluem todas as despesas que a empresa incorre em função do volume de estoque mantido. Dentre eles, destacam-se os custos de capital, custo de armazenagem e custo de risco.

c) Custo de pedidos: são aqueles associados à emissão de um pedido ou para fábrica ou para um fornecedor, ou seja, cada operação de entrada de pedido para abastecimento de estoque necessita de algumas atividades que gerem estes custos. Em uma fábrica os custos de pedidos incluem: custos de controle de produção, custos de preparação e desmontagem, custo de capacidade perdida, e custo de pedidos de compra.

d) Custo de falta de estoque: ocorre se a demanda durante o *lead time* excede a previsão, ocasionando uma falta de estoque, o que pode ter como consequência custos de pedidos não atendidos, de vendas perdidas e de clientes possivelmente perdidos.

e) Custos associados à capacidade: ocorre quando é preciso alterar os níveis de produção, podendo haver um aumento de horas-extras, contratações, treinamentos e demissões. Estes custos podem ser evitados pela produção de itens em períodos de folga para serem vendidos nos períodos de pico. Entretanto, isso aumenta o estoque nos períodos de folga.

5.4.1 Considerações de acordo com a teoria

O que pode constatar a partir da análise da literatura sobre custo de estoques é que Custo por estocagem traz no seu bojo, todas as despesas presentes na organização, os mesmos ocorrem em função do volume de estoque mantido, em que se pode destacar os custos de capital, custo de armazenagem e custo de risco.

Neste sentido, os estoques no caso da empresa em estudo, os estoques de armazenagem, que tem haver com a reposição a cliente insatisfeitos, ou repositores, em função dos produtos que adquiriram na empresa.

5.5 CONTROLE DE ESTOQUES

Controlar o estoque é um processo rotineiro necessário ao cumprimento de uma política de estoque. Este controle abrange as quantidades disponíveis numa determinada localização e acompanha suas variações ao longo do tempo, pode ser feito manualmente ou por computador. As diferenças que possam vir a surgir são de velocidade, precisão e custo (BOWERSOX, 2001).

Com a implementação das políticas de gerenciamento de estoque, é preciso desenvolver um procedimento de controle, onde será definido a frequência a qual os níveis de estoques são

examinados e comparados com parâmetros de ressuprimento, ou seja quando e quanto comprar (BOWERSOX, 2001).

Controle é um elemento básico em todas as fases do sistema de desenvolvimento, planejamento e administração de empresas. Portanto, a principal meta do controle de estoques, segundo Slack (1997, p. 380), existem atitudes ambivalentes em relação a estoques: “Este é o dilema do gerenciamento do estoque: apesar dos custos e de outras desvantagens associadas à manutenção de estoques, eles de fato facilitam a acomodação entre fornecimento e demanda”.

A função do controle de estoques vem a ser o de minimizar os efeitos negativos da acumulação de materiais provenientes de vendas não realizadas, ajudando no ajuste do planejamento. E tem por objetivo otimizar o investimento em estoque, aumentando o uso dos meios internos da empresa, diminuindo as necessidades de capital investido.

No que tange a classificação de controle de estoque pode-se citar primeiramente o Método de classificação “ABC”, o mais utilizado para administrar os estoques. A forma prática desse método vem a ser obtida por ordenação dos itens em função do seu valor relativo. Uma vez ordenados os itens por seu valor relativo se passa a classificá-lo em três grupos chamados A, B, e C, conforme descrito a seguir.

Classe A: grupo de itens mais importantes, financeiramente, que devem ser tratados com uma atenção bem especial pela administração;

Classe B: grupo de itens em situação intermediária entre A e C;

Classe C: grupo de itens menos importante financeiramente, que justificam pouca atenção por parte da administração.

Cabe lembrar que o maior controle sobre os itens A, é explicado pelo fato dos mesmos serem responsáveis por altos custos anuais de consumo e um elevado investimento em estoques. De acordo com Dias (1996), este tipo de controle significa freqüentes pedidos,

baixos estoques de segurança e a disposição de incorrer em custos extraordinários para obtenção rápida de A porque os custos de colocação e acompanhamento de pedidos são baixos em relação aos custos de manutenção de grandes estoques.

Os itens C apresentam-se no outro extremo, nos casos em que o custo anual de aquisição é relativamente baixo, haverá menor frequência de pedidos maiores estoques de segurança e menos trabalho burocrático.

Na posição intermediária estão os itens B. que trazem consigo valores relativos intermediários e requerem média rigorosidade em seu controle.

5.5.1 Considerações de acordo com a teoria

Observando analiticamente a literatura sobre o tema em estudo, cabe salientar que o controle de estoques veio a ser para as organizações contemporâneas um elemento básico em todas as fases do sistema de desenvolvimento, planejamento e administração dessas organizações. O controle de estoques permite suprir determinado período, além do prazo de entrega para consumo ou vendas, prevenindo possíveis atrasos na entrega por parte do fornecedor.

5.6 DEMANDA

Conforme Viana (2000, p.147) o propósito básico de qualquer previsão é reduzir a incerteza. A decisão correta a ser tomada hoje depende de se conhecer as condições que prevalecerão no futuro.

A demanda pode ser prevista com base na de evolução do material, durante um determinado período. É de responsabilidade de cada empresa a previsão de sua demanda, nos casos de materiais que serão usados pela primeira vez é feita uma estimativa que pode vir a ser sujeita a distorções, pela falta de dados anteriores (VIANA, 2000).

Para desenvolvimento de planos com objetivos de satisfazer a demandas futuras, as previsões de materiais tornam-se inevitáveis, nelas devem constar o planejamento e a capacidade de recursos para satisfazer esta demanda. Os principais fatores que podem vir a influenciar a demanda são: condições econômicas; competitividade no mercado, propaganda, promoção, preço e mudança no produto (ARNOLD, 1999).

Para Arnold (1999, p.230) o objetivo maior de uma empresa é atender aos clientes.

Somente conseguirá atender os clientes através da administração da demanda que deve reconhecer, planejar e administrar com eficácia todas as fontes possíveis de demanda de materiais, que poderão ocorrer a curto, médio e longo prazo, incluindo clientes externos, depósitos e filias (ARNOLD, 1999).

Já, a gestão de demanda esta relacionada diretamente aos clientes e conta com forte participação do setor comercial e demais áreas da empresa focadas nos objetivos a serem alcançados. Desta forma a responsabilidade por esta gestão é da equipe multifuncional formada por representantes da área comercial, planejamento e demais setores, que atribuem as decisões através de dados históricos dos materiais, informações da área comercial que expliquem o comportamento de vendas e posição de mercado. Esta gestão focaliza os esforços em cinco pontos: previsão da demanda, comunicação com mercado, influência sobre a demanda, promessa de prazos de entrega, priorização e alocação (CORRÊA; GIANESI; CAON, 1999).

A habilidade para prever a demanda é construída através de informações do passado que mostrem sua variação, variáveis externas e internas, modelos matemáticos que evidenciem o comportamento da demanda e informações do mercado que possam criar uma estimativa para demanda futura. Já o canal de comunicação com mercado é feito através do pessoal que mantém contato direto com os clientes e trás as informações deles e do mercado para empresa, criando um elo eficaz e concreto de informações. O poder de influência sobre a demanda pode ser comandado pela empresa oferecendo opções de prazos de entrega para os clientes, incentivando os vendedores e representantes a aumentar suas vendas, por promoção e propaganda, essas ações devem ser somadas as previsões de vendas futuras. A habilidade de prometer prazos é fundamental para criar a confiabilidade junto aos clientes. Quando isso não acontece a habilidade de priorização e alocação deve decidir quais clientes serão atendidos total ou parcialmente e quais terão que esperar, quem se responsabiliza por esta decisão é a área comercial com suporte operacional da gestão de demanda (CORRÊA; GIANESI; CAON, 1999).

5.6.1 Considerações de acordo com a teoria

Levando em conta a literatura analisada a respeito do que vem a ser demanda , na área de controle de estoques, e mesmo diante das diversas vantagens que um controle mais efetivo possa proporcionar, Sr. Edegar anotou várias vantagens que atenderam a sua busca por um controle de estoques mais efetivo, já que, também a informatização é necessária, mas não suficiente para que um processo empresarial tenha a eficiência e eficácia buscada, portanto, concluiu-se as ações dirigidas para um controle de estoque mais efetivo e em consonância

com o porte de sua empresa, o Sr., Edegar entendeu que sistemas não resolvem problemas, relacionados a procedimentos, ou seja, o mesmo é incapaz de sozinho solucionar problemas decorrentes da falta ou não cumprimento de procedimentos internos, assim como da presença de controles fracos dentro de uma empresa.

5.7 Cultura Organizacional

Em virtude das concepções de cultura veiculadas pela análise organizacional serem muito diversas, tudo aquilo que se escreve a respeito de cultura persiste em procurar responder uma mesma e única pergunta. O que é cultura?

A esta indagação, Motta, afirma que cultura vem a ser uma:

Capacidade, ou seja, trata-se de frisar a aptidão psicológica individual para assumir relações de um dado tipo, e fundamentalmente, as chamadas relações de crítica aberta. Assim, a um dado estado de cultura corresponderia um desenvolvimento maior ou menor desse tipo de atitude. (MOTTA, 1995, p. 20)

Neste sentido, tal perspectiva pode-se se opor às culturas, como a americana, onde a capacidade de relações, face a face, é muito grande e, a cultura francesa, onde é muito pequena toda a cultura é caracterizada por algum nível de continuidade. “Essa continuidade depende, mesmo sendo caracterizada por múltiplas evoluções, da estabilidade do sistema de oposições fundamentais sobre as quais a cultura é construída” (MOTTA, 1995, p. 21).

Todavia, é preciso entender melhor a forma como certos princípios organizadores permanecem em um mundo em evolução. Na ótica de SCHERMERHORN JR. (1999), a cultura organizacional é o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros. Assim como não há duas pessoas com a mesma personalidade, não existem duas culturas organizacionais perfeitamente idênticas. É significativo notar que os analistas e consultores acham cada vez

mais que as diferenças culturais têm um grande impacto sobre o desempenho das organizações e sobre a qualidade de vida dos seus membros.

No mesmo sentido Tavares (2000), assinala que a cultura é construída por um grupo humano qualquer, por séculos, permitindo assim, a sua sobrevivência, desenvolvimento e evolução. E, que a cultura é fundamentalmente O veículo de relação por excelência com o meio externo. Ela se constitui de aparatos técnicos (artefatos e objetos em geral), sistema de interação (regras de conduta, estrutura de poder) e sistemas simbólicos (linguagem, visões de mundo, cosmologia, teorias científicas, religiões) que proporcionam a manutenção, reprodução e crescimento da espécie hominídea atual: o Homo Sapiens.

Subtrai-se dos conceitos aqui pesquisados, que a cultura deve ser considerada tão fundamental quanto a estrutura e a estratégia das bases de uma organização, quando o alvo é um alto desempenho.

Schermerhorn, parte do princípio que “os bons gerentes devem conseguir apoiar e reforçar uma boa cultura e ajudar a criar novas se não existirem”. (SCHERMERHORN, 1999, p. 202).

5.7.1 Considerações de acordo com a teoria

Apreciando a todos os aspectos pesquisados neste estudo, fica claro que o aspecto organizacional tem ponto importante para o desenvolvimento e implementação de um controle efetivo de estoques nas organizações. Desta forma em face da alternativa de aprimorar o setor de controle de estoques, o Sr., Edegar optou por fazer uma análise profunda da organização a partir de métodos necessários para que uma empresa tenha uma estrutura de organizada, eficiente e eficaz, permitindo a ampla competitividade no mercado em que atua por meio de ações seguras e reais, servindo de apoio aos gestores de toda a organização.

CONCLUSÃO

Nestas considerações finais se pode assinalar que a gestão de estoques exige uma completa harmonia entre os diversos departamentos de uma empresa de forma a assegurar que o estoque esteja sendo bem dimensionado para atender as necessidades de cada um deles, sem imobilizar de forma desnecessária o capital da empresa ou prejudicar a operacionalidade de seus departamentos.

Para buscar um coerente dimensionamento dos estoques é preciso fazer uma previsão confiável do mesmo, onde podem ser aplicadas técnicas qualitativas ou quantitativas, sendo as quantitativas as mais usuais.

Em face pode-se dizer que este trabalho na empresa em estudo fez com a mesma, fica ciente de que precisa de um sistema de controle eficaz e econômico de estoques, tendo em vista que existe um total descompasso na distribuição dos produtos estocados.

Assim, em tempos de vantagem competitiva e na busca destas deve-se dar atenção redobrada aos estoques, pois estes movimentam com maior frequência o capital da empresa. Neste sentido, se uma empresa controla bem os seus estoques, se candidata a obter bons preços, garantindo um fluxo uniforme em suas vendas, sendo o mesmo, fator primeiro para a sobrevivência de toda e qualquer empresa.

Um controle eficaz de gestão de estoques garante ao setor de vendas de produtos, um preço competitivo, pois pode definir o momento e a quantidade que o produto deve ser

reposto ao estoque, em razão das vendas.

È oportuno demonstrar com este estudo, que é preciso implantar um sistema de controle de estoques na empresa, já que este vem a se tornar essencial para a sobrevivência e lucratividade desta.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J.R.Tony. Administração de Materiais: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G.N.; Caon, Mauro. Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP II/ ERP Conceitos, Uso e Implantação. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995.

PORTER, Michel E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SCHERMERHORN JR., JOHN R. Administração de Conceitos Fundamentais. São Paulo: LTC, 1999.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. Ed.Compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.

VIANA, João José. Administração de Materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.