



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
ADMINISTRAÇÃO**

**GERENCIAMENTO DE ESTOQUES – UM ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA HORUS TELECOM**

CLAUDIO MOHN FRANÇA

RA: 2032502-8

**BRASÍLIA,
2009**

CLAUDIO MOHN FRANÇA

**GERENCIAMENTO DE ESTOQUES - UM ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA HORUS TELECOM**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB.

Prof. orientador: Inácio Alves Torres.

**BRASÍLIA,
2009**

CLAUDIO MOHN FRANÇA

**GERENCIAMENTO DE ESTOQUES - UM ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA HORUS TELECOM**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB.

Prof. orientador: Inácio Alves Torres.

Brasília de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Inácio Alves Torres

Orientador

Prof. José Antonio Rodrigues do Nascimento

Examinador

Prof. Érika Costa Vieira Gagliardi

Examinador

Dedicação

A Deus;

À minha família, que sem ela nada teria sentido; e

Aos meus amigos, os quais ajudaram a superar esse desafio.

Agradecimento

Ao prof. Inácio Alves Torres, que com a sua prestatividade, dedicação, experiência e conhecimento, contribuiu bastante para o desenvolvimento deste trabalho; e

À Horus Telecomunicações pela sua participação direta.

Não há nada mais difícil de controlar,
mais perigoso de conduzir, ou mais
incerto no seu sucesso, do que liderar
a introdução de uma nova ordem.

Nicolo Machiavelli (1469-1527)

RESUMO

Este trabalho teve como inspiração o valor que é dado ao gerenciamento de estoques quando o mesmo é bem aplicado nas organizações, tornado ferramenta crucial para satisfação dos clientes e dos colaboradores envolvidos na empresa. Foi abordado por meio da pesquisa bibliográfica com diversos autores sobre o tema gerenciamento de estoques e os vários conceitos que esse tema possui, posteriormente foi aplicada uma entrevista estruturada com colaboradores do setor de compras e do almoxarifado da organização em destaque, buscando extrair o material necessário para a conclusão do trabalho, “Gerenciamento de Estoques na empresa Horus Telecom” objetiva avaliar e analisar o seu processo de estoques, a fim de garantir disponibilidade imediata de produtos para a comercialização. Assim, foi possível alcançar o resultado: é necessária a aplicação do melhor método de estocagem na Horus Telecom, devido a suas falhas nos processos de distribuição e prazos de entrega, cuja escolha do método Estoque de Segurança é a que melhor se adequa à situação apresentada.

Palavras chave: Estoque de Segurança. Consumidor. Resultados satisfatórios.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 METODOLOGIA	11
3 EMBASAMENTO TEÓRICO	13
3.1 Conceituações	13
3.1.1 Gerenciamento	13
3.1.2 Gerenciamento de estoque	14
3.1.3 Administrador de materiais	20
3.1.4 Consumo	20
3.2 Características básicas do controle de estoque	20
3.2.1 Subfunções da Administração de Materiais	22
3.2.2 Principais etapas do gerenciamento de estoques x modelo na Horus Telecom	24
4 ANÁLISE DOS DADOS	27
CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE 1 ENTREVISTA NA HORUS TELECOM	34
APÊNDICE 2 QUESTIONÁRIO RESPONDIDO POR GERENTE	36
APÊNDICE 3 QUESTIONÁRIO RESPONDIDO POR GERENTE	39

1 INTRODUÇÃO

O mercado e sua economia crescem de tal forma que as empresas estão praticamente brigando por detalhes que anteriormente não eram relevantes para o consumidor. A busca pela perfeição começou a partir do instante em que o consumidor começou a ficar mais exigente e insatisfeito com qualquer tipo de erro no momento da aquisição de produtos ou bens.

O consumidor está exigindo cada vez mais e quem desejar vender seus produtos ou serviços de forma significativa deverá se enquadrar no perfil e nas características do exigente mercado atual. As empresas deverão ser criativas e inovadoras, atualizando-se constantemente em todos os seus setores para atender da melhor forma o mercado.

A escolha deste tema deve-se à oportunidade de trabalhar na área de gerenciamento de estoques e pelo entendimento de que se trata de um setor de importância fundamental para as organizações. Pensando nisso, optou-se pelo assunto com o intuito de se aprofundar ainda mais, buscando suas novas técnicas e conceitos, com o propósito da otimização de estoques das empresas, buscando sempre redução de custos.

Em se tratando da importância social, esta pesquisa tem como principal benefício conscientizar a sociedade e as organizações sobre a importância do gerenciamento de estoques em todas as áreas do país: empresas, hospitais, governo, reduzindo o desperdício e os custos excessivos dos produtos.

Quanto à relevância acadêmica, o presente estudo poderá agregar

aos futuros administradores ou profissionais ligados à administração de materiais novos conhecimentos pertencentes ao gerenciamento de estoques, entendendo melhor o significativo valor para as organizações.

Por meio da pesquisa bibliográfica e de campo (entrevista com colaboradores desta firma), este estudo responderá à indagação problemática: qual a relação entre gerenciamento de estoques e disponibilidade imediata de produtos na Horus Telecom?, cujos objetivos são: geral (avaliar o processo de gerenciamento de estoques da Horus Telecom, para garantir disponibilidade imediata de produtos para comercialização) e específicos (Relacionar e discutir os dados obtidos do estudo de caso da Horus Telecom com as informações conseguidas do levantamento bibliográfico; e estudar e contextualizar as diversas etapas e processos do gerenciamento de estoques relacionando com o modelo utilizado pela Horus Telecom).

Esta monografia está organizada nos capítulos: inicialmente foi feito esta introdução, onde a idéia principal é esclarecer o tema escolhido, o problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos, além das justificativas pessoal, social e acadêmica. O segundo capítulo informa a metodologia aplicada ao presente trabalho. O terceiro apresenta o embasamento teórico: conceituando gerenciamento, gerenciamento de estoque e administrador de materiais; comentando acerca das características básicas do controle de estoque; ressaltando as subfunções da Administração de Materiais; incluindo as principais etapas do gerenciamento de estoques x modelo na Horus Telecom. No quarto capítulo, existe a análise dos dados

conforme a entrevista no apêndice e a pesquisa bibliográfica. Por fim é apresentada a conclusão com os resultados obtidos.

2 METODOLOGIA

A entrevista e a pesquisa bibliográfica concederam maior visibilidade nos processos e o entendimento da prática de estocagem e distribuição. Com a aplicação das entrevistas na Horus Telecom, percebeu-se que o método de Gestão de Estoque e distribuição aplicados ainda possui lacunas capazes de afetar tanto a entrega do produto quanto a satisfação do consumidor, gerando perdas para a empresa.

De acordo com Carvalho (2001, p. 138), “metodologia é uma preocupação instrumental”. Trata-se das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingir tal finalidade, colocam-se vários caminhos.

Primeiramente, para o processo de coleta de dados foi feito um levantamento bibliográfico, que, conforme Carvalho (2001), é a elaborada a partir de material já divulgado, a respeito de conceitos relacionados ao tema em questão, desde o próprio conceito de estoque aos vários conceitos de métodos, técnicas e análise de estoques. A ideia desta pesquisa exploratória é fornecer diversos dados já conhecidos pelos autores com o tema gerenciamento de estoques, fazendo referência à empresa analisada.

O levantamento bibliográfico foi feito com o objetivo de extrair o máximo de informações e opiniões sobre os problemas, soluções, formas, conceitos e abordagens do gerenciamento de estoques.

O método de abordagem utilizado foi o dedutivo. De acordo com Lakatos (2001), o método dedutivo será utilizado neste projeto, onde o raciocínio dedutivo é constituído de princípios universais, plenamente inteligíveis, do qual se chega a um conseqüente menos universal. Deduzir é tirar como conseqüência; é inferir, concluir. Dessa forma, a finalidade é de comparar os dados conceituados na pesquisa com a situação específica da Horus Telecom.

A técnica de pesquisa utilizada foi a entrevista padronizada com o propósito de extrair de alguns colaboradores da Horus Telecom envolvidos no processo de gerenciamento de estoques, que enriquecem esta pesquisa. A entrevista com 13 (treze) perguntas foi realizada em 28 de abril de 2009 com dois gerentes (compras e almoxarifado) na própria organização em epígrafe. Com isso, obteve-se êxito na construção de dados imprescindíveis à conclusão e à resposta do problema deste trabalho.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Com este capítulo, obtêm-se maiores conhecimentos das aplicações com os estudos bibliográficos de como se podem minimizar custos e tempo no processo de estocagem dos produtos. Há vários meios de contribuição quando são utilizadas as ferramentas confiáveis. Assim, estabelecem-se objetivos bem definidos para eliminar hipóteses negativas dos processos na estocagem e distribuição dos produtos ao consumidor.

3.1 Conceituações

3.1.1 Gerenciamento

Para o novo dicionário da língua portuguesa (FERREIRA, 2005), este vocábulo é o ato de gerenciar.

Conforme o novo dicionário da língua portuguesa (RIDDEL, 2007), é ação de gerir, dirigir ou administrar, tendo funções de gerente; administração. Oriundo do verbo no presente do indicativo 'gerencia', do verbo gerenciar.

O minidicionário da língua portuguesa (HOUAISS, 2004) explicita também o sentido de ação ou efeito de gerenciar; gerência.

Logo, gerenciamento é o ato ou efeito de gerenciar, dirigir ou administrar.

3.1.2 Gerenciamento de estoque

Quanto ao presente tópico, foi possível verificar o uso das divergentes nomenclaturas: controle (gerenciamento) de estoque, ou Administração de Materiais (AM), ou ainda Recursos Materiais (RM), as quais estarão em destaque a partir de agora.

Renaud (1986, p. 156) ressalta:

A Gerência de Estoques compreende o planejamento e programação das necessidades e o controle de materiais que são acumulados para utilização mais ou menos próxima, a fim de atender regularmente aos usuários quanto a quantidades, prazos e qualidade requeridos.

O planejamento e programação abrangem todas as atividades concernentes à definição dos modelos necessários à gerência dos estoques de uma organização e à utilização de técnicas estatísticas aplicáveis às previsões das necessidades. Exemplos: “levantamento da curva ABC para os estoques; definição de parâmetros para cálculo de estoques de segurança; e escolha de métodos de projeção de demandas” (RENAUD, 1986, p. 157).

O controle é a etapa executiva da gerência dos estoques responsável pelo registro e atualização dos dados de movimentação e pelas decisões a serem tomadas em função dos parâmetros preestabelecidos. Exemplos: “Processamento dos documentos de entrada e saída de material; e Requisição de materiais necessários à recomposição dos níveis de estoque” (RENAUD, 1986, p. 158).

Por seu lado, “os registros derivados do controle realimentam o

processo da Gerência de Estoques por meio do planejamento e programação e, a partir daí, há um fluxo contínuo de interações” (RENAUD, 1986, p. 158).

Sob um ponto de vista bastante genérico, pode-se estabelecer que a Administração de Material (AM) corresponde ao planejamento, organização, coordenação, direção e controle de todas as tarefas necessárias à definição de qualidade, aquisição, guarda, controle e aplicação dos materiais destinados às atividades operacionais de uma empresa, seja esta de natureza industrial, comercial ou de serviços (RENAUD, 1986, p. 159).

A aplicação prática do conceito de AM é realizada segundo diferentes critérios ou concepções divididos para efeitos didáticos em estruturais-funcionais e sistêmicos. O primeiro é aquele que considera a Administração de Material como abrangendo todas as atividades ligadas ao ciclo de materiais, ou seja, desde determinação inicial das necessidades até a entrega do material ao usuário, excluindo-se vendas e Produção. Esta é a concepção mais elementar da moderna AM e a mais encontrada nas empresas. “Os possíveis pontos de atrito (Vendas e Produção), causados por choques de interesses, são mantidos à parte, autônomos e apenas apoiados pelos serviços proporcionados pela AM” (RENAUD, 1986, p. 159).

Em empresas comerciais e industriais de transformação, este critério é um primeiro estágio da aplicação do conceito integral de AM, cujo teor será comentado adiante (RENAUD, 1986).

Para empresas não-produtoras de bens, como de serviços diversos ou industriais de utilidade pública, esta concepção é perfeitamente adequada, não se justificando uma integração administrativa com as áreas de operação e de vendas.

Uma segunda interpretação conceptual sobre AM, ainda de natureza estrutural-funcional, é aquela em que os elementos que lhe dizem respeito incluem: Controle de Produção, Compras, Controle de Estoques, Manuseio de Materiais, Tráfego, Recebimento, Embarque e Armazenamento.

O conceito de AM não introduz quaisquer funções novas na estrutura organizacional da firma, mas sugere um reagrupamento das licitações que, de algum modo, tenham relação com os materiais e suprimentos usados nas operações (RENAUD, 1986).

A meta principal de uma empresa é maximizar o lucro sobre o capital imobilizado em máquinas e equipamentos, financiamento de vendas, reservas de caixa e estoques. Este último é o componente mais ponderável, principalmente se considerar as empresas comerciais ou industriais. Assim, é esperado que o capital de giro investido em estoques seja o lubrificante necessário para a produção e bom atendimento das vendas. Paralelamente, a AM deve minimizar o capital total investido em estoques, visto que o mesmo é de custo elevado e progressivo com a inflação. Em consequência, “a meta da AM é otimizar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos de uma empresa e minimizar as necessidades em capital circulante” (RENAUD, 1986, p. 159).

A influência do custo dos materiais nos resultados de uma empresa torna-se importante na medida em que represente uma grande parcela do custo de produção. Em vista disso, a procura de maior eficiência na aquisição, estocagem, movimentação e controle dos materiais tem sido uma

constante. Os especialistas de produção têm se dedicado a estudar vários desses componentes do processo produtivo e, em muitos casos, têm oferecido excelente contribuição para os casos específicos de Administração de Material. Porém, a fórmula mais adequada de se manter os custos dos materiais sob estrito controle é consolidar todas as funções inerentes a materiais sob a responsabilidade de um único gerente, o que vai proporcionar uma estreita inter-relação na aquisição, movimentação, estocagem e controle dos materiais de produção. “Essa unificação torna-se necessária, porque, muitas vezes, certos métodos podem parecer os mais adequados e eficientes para uma função, porém resultam em custos bem mais elevados para outra função correlata” (RENAUD, 1986, p. 159).

A Administração de Material integrada considera todas as facetas do problema e o efeito de cada uma sobre as demais. O gerente de material é responsável pela eficiência conjunta de todas as funções envolvidas, e objetiva alcançar o menor custo operacional total, eliminando a divisão de responsabilidades e alcançando a coordenação de todas as funções ligadas a materiais. Em síntese, “um único dirigente em toda a organização deve tomar decisões quanto à gerência de materiais. Essa responsabilidade só poderá ser dividida com o presidente da empresa” (RENAUD, 1986, p. 160).

Dias (1985, p. 24) explica: “a definição de controle seria, então, a medição do progresso em relação a objetos-padrão, análise do que precisa ser feito e tomada de iniciativas para a devida correção, a fim de realizar os objetivos ou alcançar o padrão”. Toda essa essência do controle está em desviar o tempo e a análise para empreendimentos com maior quantia de

valores investidos ou para qualquer outro objetivo de maior efeito sobre o que se está tentando realizar. Embora isso possa parecer simples, torna-se, muitas vezes, de difícil realização ou, até mesmo, esquecido.

Para uma empresa de pequeno porte, o Administrador de Materiais pode controlar todos os detalhes. Entretanto, ele não conseguirá treinar subordinados responsáveis e a companhia não crescerá tanto quanto poderia, se tentar aprofundar-se em tudo o que seu pessoal executa. Não se pode esperar que toda ordem de serviço seja produzida sem nenhuma perda, que cada funcionário esteja ocupado na totalidade de seu tempo, que não falte material na linha de produção e que cada peça seja comprada pelo menor preço, menor prazo e melhor forma de pagamento. Se assim fosse, se pareceria com o vaqueiro que contava suas vacas pelas patas e dividia por quatro, para calcular o número de cabeças; isso só era viável quando o seu rebanho era bem pequeno. Os controles para o Gerente de Materiais não devem descer a um nível muito reduzido de detalhes, pois quando estes forem necessários, ele se dirigirá à fonte executora.

A finalidade de um controle não é simplesmente a verificação da obediência; é mais ampla, no sentido de verificar os objetivos a serem alcançados e não somente suas fases intermediárias. É necessário avaliar as fases que precisam ser controladas deixando de lado aquelas que não contribuem para o resultado final. Efetivamente, a principal importância está em concentrar-se no que tiver maior efeito sobre o que se está tentando executar ou planejar (DIAS, 1985, p. 25).

Araújo (1999, p. 14) define AM:

A Administração de Materiais é o planejamento, direção, controle e coordenação de todas as atividades ligadas às aquisições de materiais e estoques, desde a ponta de sua

concepção até sua introdução no processo de fabricação. Ela começa com a determinação da qualidade do material e a sua quantidade, e termina com a sua entrega à produção, a tempo de atender à procura dos clientes no prazo marcado a preço mais baixo.

A classificação é o processo de aglutinação de materiais por características semelhantes. Grande parte do sucesso no gerenciamento de estoques depende fundamentalmente de bem classificar os materiais da empresa. Assim, o sistema classificatório pode servir também, dependendo da situação, de processo de seleção para identificar e decidir prioridades.

Conforme Viana (2000, p. 109-110), “o alcance do termo estoque é muito elástico”. Do ponto de vista mais tradicional, pode-se considerá-lo como representativo de matérias-primas, produtos talhados, componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados.

Nas organizações mais atípicas quanto ao ponto de vista da produção ou comercialização, estoque poderá adquirir outros significados, como estoque de dinheiro em banco, de professores, de consultores e assim por diante.

Considerando-se o exposto anteriormente, pode-se definir estoque assim:

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 pela impossibilidade de prever-se a demanda com exatidão (VIANA, 2000, p. 109).

3.1.3 Administrador de materiais

O administrador é o profissional a quem cabe o gerenciamento, o controle e a direção de empresas na área de sua habilitação, buscando os melhores resultados em termos de lucratividade e produtividade, independentemente da habilitação selecionada. Dessa maneira, o administrador prevê, planeja, organiza, comanda e controla o funcionamento da máquina administrativa privada ou pública, visando aumentar a produtividade, rentabilidade e controle dos resultados. Determina os métodos gerais de organização e planeja a utilização eficaz de mão-de-obra, equipamentos de material, serviços e capital. Orienta e controla as atividades de organização conforme os planos estabelecidos e a política adotada, bem como as normas previstas nos regulamentos da empresa. Elabora rotinas de trabalho, tendo em vista a implantação de sistemas que devem conduzir a melhores resultados com menores custos, o que demanda a utilização de organogramas, fluxogramas e outros instrumentos de trabalho (VIANA, 2000).

3.1.4 Consumo

Para Viana (2000, p. 110), é a “quantidade de material requerido para o atendimento das necessidades de produção e de comercialização, relacionada à determinada unidade de tempo. Assim, conforme o ritmo em que se processa o uso.”

3.2 Características básicas do controle de estoque

Dias (1985, p. 25) esclarece que, “para efetuar um correto Controle

de Estoques, é necessário preencher diversos requisitos, que podem variar e a função do tipo da empresa, primordialmente do tipo de linha de produção”. Há, porém, dez características básicas que se adaptam em qualquer condição:

1. Coordenação adequada e apropriada de todos os setores envolvidos na compra, recebimento, teste, aprovação, estocagem e pagamento a fornecedores.
2. Centralização das compras em um setor de Compras sob a direção e responsabilidade de um especialista, com rotinas de procedimento bem definidas.
3. Utilização de cotações a fornecedores de maneira que possibilite a maior economia possível na aquisição de suprimentos e no consumo.
4. Criação de um sistema interno de conferência, de forma que todas as operações envolvidas na compra sejam verificadas e aprovadas por pessoas autorizadas e de nível adequado.
5. Estocagem de todos os materiais em locais previamente designados, sujeitos à supervisão direta.
6. Estabelecimento de um sistema de inventário rotativo, possibilitando a qualquer momento a determinação do valor de cada tem e o total dos materiais em estoque.
7. Determinação de limites (mínimos e máximos) para cada tem em estoque.
8. Elaboração de um sistema de controle de entrega de estoque, de maneira que os fornecimentos se realizem sob requisição dos setores, conforme as quantidades pedidas e no tempo devido.
9. Desenvolvimento de um sistema de controle que demonstre o custo de materiais em cada estágio, desde o almoxarifado de matéria-prima até o almoxarifado de produtos acabados.
10. Emissão de relatórios regulares de materiais comprados, entregues, saldos, itens obsoletos, devoluções a fornecedores e registro de toda e qualquer informação, que se façam necessários para uma correta avaliação de desempenho (DIAS, 1985, p. 25).

“A função AM é conceituada e estudada como um sistema Integrado em que diversos subsistemas próprios interagem para constituir um todo organizado” (FERNANDES, 1987, p. 43). Logo, destina-se a dotar a administração dos meios necessários ao suprimento de materiais imprescindíveis ao funcionamento da organização, no tempo oportuno, na quantidade necessária, na qualidade requerida e pelos menores custos.

3.2.1 Subfunções da Administração de Materiais

Segundo Fernandes (1987), é possível entender que cada uma das subfunções tem um objetivo predeterminado dentro do Sistema de AM:

Por meio de planejamento e da programação de material, Controle de Estoque é o subsistema responsável pela gestão econômica dos estoques, compreendendo a análise, a previsão, o controle e o ressuprimento de material (FERNANDES, 1987);

Classificação de Material é responsável pela identificação (especificação), classificação, codificação, cadastramento e catalogação de material (FERNANDES, 1987);

Aquisição de Material é responsável pela gestão, negociação e contratação de compras de material por meio do processo de licitação (FERNANDES, 1987);

Armazenagem, responsável pela gestão física dos estoques,

compreendendo as atividades de guarda, preservação, embalagem, recepção e expedição de material, segundo determinadas normas e métodos de armazenamento (FERNANDES, 1987);

Movimentação de Material é encarregado do controle e da normalização das transações de recebimento, fornecimento, devoluções, transferências de material e quaisquer outros tipos de movimentações de entrada e saída de material (FERNANDES, 1987);

Inspeção de Recebimento é responsável pela verificação física e documental do recebimento de material, podendo ainda encarregar-se da verificação dos atributos qualitativos exigidos pelas normas de controle de qualidade (FERNANDES, 1987);

Cadastro e Diligenciamento, encarregado do cadastramento de fornecedores, pesquisa de mercado e diligenciamento das compras (FERNANDES, 1987);

Inspeção de Suprimento é o apoio responsável pela verificação da aplicação das normas e dos procedimentos estabelecidos para o funcionamento da AM em toda a organização, analisando os desvios da política de suprimento traçada pela administração e propiciando soluções (FERNANDES, 1987);

Padronização e Normalização são o apoio ao qual cabe a obtenção de menor número de variedades existentes, de determinado tipo de material, por meio de unificação e especificação dos mesmos, propondo medidas de

redução de estoques (FERNANDES, 1987);

Transporte de Material, o apoio que se responsabiliza pela política e pela execução do transporte, movimentação e distribuição de material (FERNANDES, 1987);

Alienação de Material, apoio responsável pelo estudo e proposição de alienação por venda, doação, permuta e canalização de itens inservíveis, obsoletos e irrecuperáveis da organização (FERNANDES, 1987).

3.2.2 Principais etapas do gerenciamento de estoques x modelo na Horus Telecom

Administrar com eficiência e exatidão o movimento de entradas e saídas dos materiais necessários à empresa não é simples. A seguir procedimentos fundamentais de administração de materiais.

PROCEDIMENTOS
O que deve ser comprado
Como
Quando
Onde
De quem
Por que preço
Em que quantia

Fonte: Viana (2000, p. 40) Quadro 1

Viana (2000) ainda conseguiu organizar os procedimentos fundamentais de administração de materiais assim:

Cadastramento: cadastra os materiais necessários à manutenção e ao desenvolvimento da empresa, implicando o reconhecimento perfeito de sua classificação, estabelecimento de codificação e determinação da especificação, objetivando a emissão de catálogo para o uso das envolvidas nos procedimentos de Administração de Materiais;

Gestão, conforme Viana (2000) visa ao gerenciamento dos estoques por meio de técnicas que permitam manter o equilíbrio com o consumo, definindo parâmetros e níveis de ressuprimentos e acompanhando sua evolução;

Compra supre as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e ou serviços, emanadas das solicitações dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas – explica Viana (2000).

Recebimento visa garantir o rápido desembaraço dos materiais adquiridos pela empresa, zelando para que as entradas reflitam a quantia estabelecida, na época certa, ao preço contratado e com a qualidade especificada nas encomendas, ressalta Viana (2000).

Almoxarifado visa garantir a fiel guarda dos materiais confiados pela firma, objetivando sua preservação e integridade até o consumo final, escreve Viana (2000).

Inventário físico visa ao estabelecimento de auditoria permanente de estoques em poder do Almoxarifado, objetivando garantir a plena confiabilidade e exatidão de registros contábeis e físicos, essencial para que o sistema funcione com a eficiência requerida – evidencia Viana (2000).

Estoque máximo é a quantia máxima de estoque permitida para o material, podendo ser atingido pelo estoque virtual, quando da emissão de um pedido de compra. Assim, o objetivo deste é indicar a quantia de ressuprimento, por meio da observação do estoque virtual. No cálculo de sua quantia, também é considerado o intervalo de cobertura – enaltece Viana (2000).

Estoque de segurança é a quantia mínima capaz de suportar um tempo de ressuprimento superior ao programado ou um consumo desproporcional (VIANA, 2000).

É um dos parâmetros de controle de estoques que exerce uma função muito relevante para a regularização das operações envolvidas ao atendimento das necessidades de material (SILVA, 1986).

Este tipo de estoque também pode ser compreendido como o indicador crítico do material, assim que é atingido pelo estoque em declínio, desencadeando providências como a ativação das encomendas em andamento, a fim de evitar a ruptura do estoque (VIANA, 2000).

Nível de reposição é a quantia na qual, quando é atingida pelo estoque virtual em declínio, indica-se o momento de ser providenciada a emissão do pedido de compra para a reposição do material, não atingindo o estoque de segurança (VIANA, 2000).

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise foi aplicada na Horus Telecomunicações, que é uma atacadista em materiais de Rede de Telecomunicações e Informática, e está no mercado há mais de 25 anos, atendendo todo o Brasil, principalmente na região Centro-Oeste, situa-se na SIBS QD 01 Conj. B Lote 15 – Núcleo Bandeirante – Brasília - DF, inscrito no CNPJ: 02.677.045/0001-20 que é a Matriz, possuindo também uma filial na cidade de Goiânia - GO, um representante em Belo Horizonte - MG e outro em Jataí - GO. A empresa possui 70 (setenta) funcionários, sendo que 11 (onze) deles pertencem à filial. O Conselho Administrativo é composto por 02 (dois) Diretores, um Administrativo/Financeiro e o outro Comercial, e pelos: Gerente de Filial, Gerente Administrativo, Gerente Financeiro, Gerente de almoxarifado, Gerente de Compras, Gerente de Vendas Externa, e pelo Gerente de Loja, os funcionários restantes estão distribuídos entre Auxiliares Administrativo, Auxiliares de Almoxarifado e Vendedores.

A Horus Telecomunicações possui vários fornecedores (indústrias) nacionais e multinacionais tais como: 3M DO BRASIL S/A, SIEMENS ELETROELETRONICS S/A, TYCO ELECTRONICS DO BRASIL, AMELCO S/A, PLANTRONICS DO BRASIL, ALUMBRA S/A, INTELBRÁS S/A e FURUKAWA INDUSTRIAL S/A, onde aos dois últimos ela é distribuidora exclusiva.

Os dados analisados foram obtidos através de entrevista estruturada conforme anexo e pesquisa bibliográfica.

Esta análise tem relação com o objetivo da presente pesquisa o que

possibilitou identificar os seguintes aspectos:

É relevante à Administração de Materiais (estocagem), haja vista que a Horus Telecom é uma distribuidora de produto acabado, isto é, inexistente controle sistemático, pois o estoque sempre está defasado.

Quanto ao sistema usado pela Horus Telecom para administrar sua estocagem e distribuição de seus produtos, notou-se a inexistência de um sistema científico de gerenciamento de estoque, onde é utilizado o empirismo, ou seja, no momento em que se percebe que o estoque de certo produto está baixo, providencia-se uma nova compra definindo a quantidade de acordo com as condições de fornecimento. Assim, trabalha-se com ferramentas Office e consulta diária no almoxarifado, sendo considerado insatisfatório.

Acerca das vantagens e desvantagens do método de estocagem que a Horus Telecom utiliza atualmente, observou-se que a única vantagem é a agilidade na reposição, porque não há processo burocrático para estacar o pedido de compra, porém ocorrem várias desvantagens: aumento do custo de reposição (vários pedidos do mesmo produto); aquisição de produtos com quantidades menores e às vezes maiores da necessidade real; perda de tempo, excesso de pessoal, desperdício, estoque alto, etc.

A respeito do prazo para a entrega do produto ao consumidor, o ideal seria imediato. Quando não há estoque, informa-se ao cliente o mesmo prazo que o fornecedor passa, entre 10 e 15 dias, nem sempre cumprido.

Acerca da mudança no processo de administração de materiais na Horus Telecom, entende-se que deveria eliminar o método empírico e

implementar um científico, um programa de gerenciamento comercial, o qual tivesse como base uma quantidade mínima do produto do qual sempre o cliente necessita. Ou seja, deveria ter um controle mais inteligente e mais preciso.

Todos os responsáveis pelo controle de estoque na Horus Telecom não cumprem corretamente o seu papel, isto é, todos os envolvidos devem estar trabalhando com sintonia e o responsável deve ter total atenção nas movimentações do estoque.

Em se tratando da possibilidade de ser aplicado outro método mais eficaz no processo de estocagem e distribuição na Horus Telecom, verifica-se que deveria ser implementado um estoque, obedecendo às regras de estoque mínimo e máximo, estoque de segurança. Em outras palavras: deveria ser implantado um sistema para gestão de estoque (programa de automação comercial), para assim ser trabalhado ponto ideal para pedido de material e conseguir um estoque mínimo razoável para os clientes, trabalhando com um estoque de segurança conforme defendido por Viana (2000).

Seus consumidores não estão sempre satisfeitos com os serviços, prazos e disponibilização da Horus Telecom. A satisfação não é o esperado. É fundamental a melhoria do processo de compra, armazenagem e entrega dos materiais.

A Horus Telecom poderá aumentar suas vendas, utilizando de melhorias nos processos de estocagem e distribuição, haja vista que a satisfação do cliente será bem maior. Com maior controle do estoque, o armazém estará mais enxuto e com os materiais que realmente tem giro.

A seguir, os maiores custos que a Horus Telecom possui hoje em relação ao controle de estoque: custo nos pedidos de compra, custo com armazenagem, e o custo de oportunidade (o dinheiro aplicado em estoque de produtos que possuem prazo médio alto de giro, poderia estar aplicado) e a grande estocagem de materiais sem giro e por grande período.

Quanto ao fato de se manter grande estoque de determinado produto é desperdício, compreende-se que, na maioria das vezes sim, a não ser que o produto possua um giro que justifique. Ou ainda: dependendo do custo e giro, o material que tem giro nunca deve faltar no estoque, mas não pode inchar o armazém, devendo sempre estar atualizando (comprando).

Logo, a avaliação nos processos de gerenciamento de estoques da Horus, para que a mesma possa garantir a disponibilidade imediata dos produtos para comercialização, obteve resultados satisfatórios, pois conseguiu-se prever que a Horus Telecom poderá resgatar e melhorar seus processos de estocagem e armazenagem. Assim, o primordial passo é alistar seus produtos disponíveis e se reorganizar com a finalidade da aplicação do método de Estoque de Segurança tendo como base um programa de gerenciamento comercial de estoques, adequando minimização de seus custos e agilidade na entrega.

CONCLUSÃO

Foi possível responder ao problema aqui definido, pois se verificou que a Horus Telecom não utiliza o método de Estoque de segurança, ou seja, é realizado um gerenciamento de seu estoque, porém não possuem controle rígido do material que está em falta ou em pequena quantidade. Com isso, podem ter prejuízos, gerando insatisfação de seus consumidores e atrasos nas entregas dos produtos.

Com o propósito de alcançar objetivo geral: avaliação nos processos de gerenciamento de estoques da Horus, para que a mesma possa garantir a disponibilidade imediata dos produtos para comercialização, obteve resultados satisfatórios, pois foi possível prever que a Horus Telecom poderá resgatar e melhorar seus processos de estocagem e armazenagem. O primeiro passo será inventariar seus produtos disponíveis e se reorganizar para aplicação do método de Estoque de Segurança, o que proporcionará minimização de seus custos e agilidade na entrega.

A recomendação é a aplicação do método de Estoque de Segurança na Horus Telecom aliado a um programa de gerenciamento comercial existente no mercado de informática que possua esse método como base, pois o mesmo nos garantirá a certeza da quantidade devida do material estocado e a entrega no prazo determinado ao consumidor final. Gerando mínimo de perdas nas aquisições, armazenagem, pedidos e entregas e aumentando assim, a confiança entre laços cliente-fornecedor.

O trabalho apresentado poderá não só ter continuidade nos processos da Horus Telecom, mas também em qualquer outra empresa que

não se utiliza do método de Estoque de Segurança, pois apresenta ser o método mais eficaz e seguro para a estocagem dos produtos da empresa e distribuição correta no prazo solicitado com o menor nível de serviço possível.

Com a aplicação do método de Estoque de Segurança, a Horus poderá diminuir os riscos de não atendimento as solicitações de seus clientes, evitará a demora nos procedimentos de pedido de compra, estará preparada para possíveis aumentos de demandas não previstas, resgatará a confiança de seus consumidores e ganhará no tempo de entrega e prazos.

Entendeu-se que se pode estar sempre propondo melhorias às empresas na questão de estocagem e distribuição dos produtos. Há sempre maneiras eficazes de minimização de custos e crescentes modernizações de sistemas seguros, principalmente na aplicação do método de Estoque de Segurança, devido à sua credibilidade e resposta a grandes problemas apresentados.

Pode-se dar continuidade não só na empresa Horus Telecom como também em várias que possuem necessidade de adequação ao melhor método de estocagem.

Conseguiu-se detectar o problema e estabelecer soluções para melhorias contínuas na Horus Telecom em seus processos de distribuição dos produtos. Foi de grande importância a descoberta de aplicação do método Estoque de Segurança.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, J.S de. *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARVALHO, A.V de. *Treinamento : princípios, métodos e técnicas*. São Paulo: Pioneira ; Thomson Learning, 2001.
- DIAS, M.A. *Gerência de materiais*. São Paulo: Atlas, 1985.
- FERNANDES, C.F. *Administração de material*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- FERREIRA, A.B.H. *Aurélio Século XXI: O dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Positivo, 2005.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M.S.; FRANCO, F.M.Mello. *Minidicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Moderna, 2004.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2002.
- RIDDEL, *O novo dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: RIDDEL, 2007.
- SILVA, R. da. *Administração teoria e prática de material*. 2. ed. São Paulo: ABAM, 1986.
- VIANA, J.J. *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE 1 ENTREVISTA NA HORUS TELECOM

Nome:

Cargo:

- 1. Qual a importância da Administração de Materiais (estocagem) na Horus Telecom?**
- 2. Qual o sistema utilizado pela Horus Telecom para Administrar sua estocagem e distribuição de seus produtos?**
- 3. Este sistema é satisfatório?**
- 4. Quais as vantagens e desvantagens do método de estocagem que a Horus Telecom utiliza atualmente?**
- 5. Qual o prazo para a entrega do produto ao consumidor?**
- 6. Este prazo é sempre cumprido?**
- 7. O que deveria ser mudado no processo de Administração de Materiais na Horus Telecom?**
- 8. Todos os responsáveis pelo controle de estoque na Horus Telecom cumprem corretamente o seu papel?**
- 9. Poderia ser aplicado algum outro método mais eficaz no processo de estocagem e distribuição na Horus Telecom?**

10. Seus consumidores estão sempre satisfeitos com os serviços, prazos e disponibilização da Horus Telecom?

11. A Horus Telecom poderá aumentar suas vendas utilizando de melhorias nos processos de estocagem e distribuição?

12. Quais os maiores custos que a Horus Telecom possui hoje em relação ao controle de estoque?

13. Grande estoque de determinado produto é desperdício?

APÊNDICE 2 QUESTIONÁRIO RESPONDIDO POR UM GERENTE

Nome: Rogério Freire Reis

Cargo: Gerente de Almoxarifado

1) Qual a importância da Administração de Materiais (estocagem) na Horus Telecom?

É de muita importância, haja vista que a Horus Telecom é uma distribuidora de produto acabado.

2) Qual o sistema utilizado pela Horus Telecom para Administrar sua estocagem e distribuição de seus produtos?

A Horus Telecom não possui um sistema científico de gerenciamento de estoque, onde é utilizado o empirismo, ou seja, no momento em que se percebe que o estoque de certo produto está baixo, providencia-se uma nova compra definindo a quantidade de acordo com as condições de fornecimento.

3) Este sistema é satisfatório?

Não.

4) Quais as vantagens e desvantagens do método de estocagem que a Horus Telecom utiliza atualmente?

A única vantagem é a agilidade na reposição porque não há nenhum processo burocrático para startar o pedido de compra, porém ocorrem várias desvantagens, ex:

- aumento do custo de reposição (vários pedidos do mesmo produto);
- aquisição de produtos com quantidades menores e às vezes maiores da

necessidade real;

5) Qual o prazo para a entrega do produto ao consumidor?

O ideal seria entrega Imediata. Quando não há estoque, informamos ao cliente o mesmo prazo que o fornecedor nos passa, que gira em torno de 15 dias.

6) Este prazo é sempre cumprido?

Não.

7) O que deveria ser mudado no processo de Administração de Materiais na Horus Telecom?

Deveria eliminar o método empírico, e implementar um método científico que tivesse uma quantidade mínima do produto sempre o cliente necessitasse.

8) Todos os responsáveis pelo controle de estoque na Horus Telecom cumprem corretamente o seu papel?

Não.

9) Poderia ser aplicado algum outro método mais eficaz no processo de estocagem e distribuição na Horus Telecom?

Deveria ser implementado um estoque obedecendo às regras de estoque mínimo e máximo, estoque de segurança.

10) Seus consumidores estão sempre satisfeitos com os serviços, prazos e disponibilização da Horus Telecom?

Com certeza não estão satisfeitos.

11) A Horus Telecom poderá aumentar suas vendas utilizando de

melhorias nos processos de estocagem e distribuição?

Acredito plenamente, haja vista que a satisfação do cliente será bem maior.

12) Quais os maiores custos que a Horus Telecom possui hoje em relação ao controle de estoque?

Custo nos pedidos de compra, custo com armazenagem, e o custo de oportunidade (o dinheiro aplicado em estoque de produtos que possuem prazo médio alto de giro, poderia estar aplicado)

13) Grande estoque de determinado produto é considerado um desperdício?

Na maioria das vezes sim, a não ser que o produto possua um giro que justifique.

APÊNDICE 3 QUESTIONÁRIO RESPONDIDO POR OUTRO GERENTE

Nome: IGOR LEONARDO DA ROCHA

Cargo: GERENTE DE COMPRAS

1) Qual a importância da Administração de Materiais (estocagem) na Horus Telecom?

Como não temos controle sistemático, nosso estoque sempre está defasado.

2) Qual o sistema utilizado pela Horus Telecom para administrar sua estocagem e distribuição de seus produtos?

Não temos um sistema de controle operacional para nosso estoque, trabalhamos com ferramentas Office e consulta diária no almoxarifado.

3) Este sistema é satisfatório?

Não.

4) Quais as vantagens e desvantagens do método de estocagem que a Horus Telecom utiliza atualmente?

Só vejo desvantagens, perda de tempo, excesso de pessoal, etc.

5) Qual o prazo para a entrega do produto ao consumidor?

De 10 a 15 dias.

6) Este prazo é sempre cumprido?

Às vezes.

7) O que deveria ser mudado no processo de Administração de Materiais na Horus Telecom?

Deveria ter um controle mais inteligente e mais preciso.

8) Todos os responsáveis pelo controle de estoque na Horus Telecom cumprem corretamente o seu papel?

Não, todos os envolvidos devem estar trabalhando com sintonia e o responsável deve ter total atenção nas movimentações do estoque.

9) Poderia ser aplicado algum outro método mais eficaz no processo de estocagem e distribuição na Horus Telecom?

Sim, deveria ser implantado um sistema para gestão de estoque, para assim ser trabalhado ponto ideal para pedido de material, e conseguir um estoque mínimo razoável para os clientes. Trabalhar com um estoque de segurança.

10) Seus consumidores estão sempre satisfeitos com os serviços, prazos e disponibilização da Horus Telecom?

A satisfação não é o esperado, temos que melhorar o processo de compra, armazenagem e entrega dos materiais.

11) A Horus Telecom poderá aumentar suas vendas utilizando de melhorias nos processos de estocagem e distribuição?

Com certeza, com maior controle do estoque, o armazém estará mais enxuto e com os materiais que realmente tem giro.

12) Quais os maiores custos que a Horus Telecom possui hoje em relação ao controle de estoque?

A grande estocagem de materiais sem giro, e por grande período.

13) Grande estoque de determinado produto é considerado um desperdício?

Depende do custo e giro, o material que tem giro nunca deve faltar no estoque, mais não pode inchar o armazém, então, deve sempre estar atualizando (comprando).