



UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CEPPAD
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA

Rossane Cristina de O. A. Kirchner

**O DESEQUILÍBRIO ENTRE AS VENDAS E OS ESTOQUES DE UMA
EMPRESA DE ELETRODOMÉSTICOS E ELETROELETRÔNICOS**

JOINVILLE

2014

Rossane Cristina de O. A. Kirchner

**O DESEQUILÍBRIO ENTRE AS VENDAS E OS ESTOQUES DE UMA
EMPRESA DE ELETRODOMÉSTICOS E ELETROELETRÔNICOS**

Trabalho de Conclusão de MBA em Gestão
Estratégica, como requisito parcial para
aprovação.

Professor Orientador: Paulo Kruger

JOINVILLE

2014

O DESEQUILÍBRIO ENTRE AS VENDAS E OS ESTOQUES DE UMA EMPRESA DE ELETRODOMÉSTICOS E ELETROELETRÔNICOS

Rossane Cristina de Oliveira Andrade Kirchner¹

Paulo Roberto da Rocha Krüger²

Introdução

A política de estoques deve estar coerente com as práticas de gestão nos Centros de Distribuição. O presente *case* trata da dificuldade entre equilibrar as vendas e gerir os estoques de maneira homogênea. Os estoques servem para, dentre outras atribuições, atender os clientes no menor tempo possível, ganhando espaço no mercado e satisfação dos clientes pela agilidade da entrega. Entretanto, neste *case*, a prática se distancia muito da teoria, pois ver-se-á que os estoques vendidos não estão disponíveis para entrega e, ainda, que os estoques disponíveis não estão sendo vendidos.

¹ KIRCHNER, Rossane C. O. A. Apresentada para obtenção do título de Especialista para o curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica - Universidade Federal do Paraná - E-mail: rossane.kirchner@hotmail.com

² KRÜGER, Paulo Roberto Rocha. Professor Orientador. Universidade Federal do Paraná - E-mail: kruger@ufpr.br

Histórico da Empresa

A empresa Alpha atualmente do setor de eletrodomésticos e eletroeletrônicos investe seu capital em um variado segmento de produtos, os comercializa com diferentes tipos de clientes em todo o Brasil. Desempenha um papel de fabricante e distribuidora de seus produtos, para tanto possui uma estrutura de distribuição com os estoques de produtos acabados.

Chopra e Meindl (2011) discorrem sobre a importância do papel do estoque na cadeia de suprimentos, onde o papel central é o de aumentar a quantidade de demanda que pode ser atendida por ter o produto pronto e disponível quando o cliente deseja e complementam com um outro papel, não menos importante, que é a redução de custos explorando economias de escalas existentes no fluxo de produção e distribuição.

Entretanto, como o estoque é muito variado, o equilíbrio entre as vendas e gerenciamento dos estoques é complicado, pois a venda de todos os *sku's* não acontece de forma homogênea, ou melhor, o estoque não é escoado na sua totalidade, porque parte do estoque que chega e deveria rapidamente sair, permanece intocada por muito tempo.

Para Chopra e Meindl (2011, p. 40):

Atualmente, a proliferação de produtos é desenfreada. Com clientes solicitando cada vez mais produtos customizados, os fabricantes responderam com as visões de customização em massa e ainda segmento único (*segment-of-one*) de mercado (em que as empresas veem cada cliente como um segmento de mercado independente). Os produtos que anteriormente eram muito genéricos agora são personalizados para um consumidor específico.

Um estoque variado é complexo para ser gerenciado, certamente seja indispensável o planejamento logístico.

Bowersox e Closs (2001) citam três relevantes aspectos para planejar adequadamente os estoques, o primeiro é levar em consideração em que momento é necessário fazer o pedido de ressuprimento, em seguida quanto deve ser pedido e o terceiro aspecto é definir procedimentos de controle para uma gestão bem sucedida.

A empresa Alpha por gerenciar um estoque excessivo e diversificado amarga algumas situações não desejadas, tais como: a) custos elevados com

armazenagem; b) locação de galpões externos para suprir a dificuldade de espaço para estocagem; c) fluxo de caixa, visto que a produção e importação dos produtos são pagos à vista; d) avaria de produtos devido aos processos de movimentação de estoque, como por exemplo o inventário cíclico, dentre outros.

A literatura confirma essa situação:

Além da falta, que pode prejudicar tanto o planejamento de marketing quanto as operações de produção, o estoque excessivo também gera problemas: aumenta custos e reduz a lucratividade, em razão da armazenagem mais longa, imobilização de capital de giro, deterioração, custos de seguro e obsolescência (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 223).

Um estoque não pode ser excessivo, porém precisa ter os produtos pedidos pelos clientes e nas quantidades solicitadas. Segundo Ballou (2006), além de atender imediatamente o cliente, é possível acumular economias em compras e transporte, principalmente quando a compras superam as necessidades imediatas da empresa a partir de descontos de preços, nesse caso, o custo de manutenção do excesso de estoques é compensado pela redução de preços obtidos.

No cenário atual, seja no Brasil ou no mundo, as famílias estão mudando o seu perfil, conforme concluiu o Jornal O Globo que publicou em 2012 que a renda maior e as tecnologias colaboram para tornar a vida de quem vive só mais fácil. Não somente dos que vivem sozinhos, mas também as famílias estão em busca da facilidade. É neste mercado que a empresa Alpha está inserida.

Muitas empresas estão oferecendo ao mercado produtos que possibilitam aos consumidores praticidade nas atividades cotidianas, isso porque vivemos numa sociedade acelerada, onde não há espaço para perda de tempo, seja no trabalho ou em casa.

A empresa Alpha é uma dessas empresas, o que justifica uma gama variada de produtos. O objetivo central é estar presente em todos os lares brasileiros e, devido a distribuição atual de renda para atuar em diversas classes sociais, foi necessário operar de maneira dinâmica, abrangendo vários mercados com um vasto leque de diferentes produtos ofertados para todas as classes sociais, gosto e gêneros.

A empresa Alpha está no mercado há mais de 56 anos, genuinamente paranaense, iniciou suas atividades montando fogões e mesas, mais tarde foi

aperfeiçoando suas atividades e se preparando para entrar no setor produtivo de eletrodomésticos.

No começo injetava e montava ventiladores e batedeiras na região metropolitana de Curitiba, contudo percebeu a necessidade de ampliar seus negócios e o crescimento acelerado fez com que além de produzir aparelhos nacionais, passasse também a importar produtos asiáticos, aumentando assim a margem de lucro e, conseqüentemente, abranger um mercado cada vez maior.

Hoje a empresa conta com mais de três mil funcionários que estão distribuídos e lotados na sede administrativa em Curitiba/PR, uma empresa para produção de produtos nacionais e um centro de distribuição de produtos importados em Joinville/SC, uma empresa para montagem de produtos nacionais em Camaçari/BA e uma empresa para montagem de eletrônicos em Manaus/AM.

Atualmente trabalha com várias linhas de produtos, apresentadas a seguir: a) Linha Branca; b) Linha Ar-Condicionado c) Linha Portáteis; d) Linha Climatização e Ventilação; e) Linha Cuidados Pessoais; f) Linha Marrom; g) Linha Informática; h) Linha Mobile.

- Do planejamento de vendas:

É a área comercial que demanda para as áreas de Importação e Produção quais produtos serão vendidos e quando precisam chegar a tempo de serem lançados ao mercado. A sazonalidade de vendas, quer dizer, o período em que ocorrerá a venda, bem como a quantidade planejada de venda para cada linha de produtos está descrita em um documento denominado como Planejamento de Vendas.

Sobre o planejamento de vendas é lançado o percentual de participação de cada região do país, na empresa em questão, os estados PR, SC, RS, MT, MS, RR, RO, AC participam com 21,5%, GO, DF, TO participam com 1,5%, AL, AM, AP, BA, CE, MA, PA, PB, PE, PI, RN, SE participam com 12%, RJ, MG, ES participam com 13,5%, São Paulo com 50,5% e os representantes que distribuem para pequenos clientes em todo o país participam com 1%.

Isso quer dizer que sobre o total do plano de vendas, esses percentuais são lançados sobre as regiões fazendo com que não haja centralização de vendas em poucos clientes e os produtos sejam distribuídos de forma a atender o país todo.

- Da estrutura organizacional de vendas:

A área de vendas está dividida em duas diretorias:

Uma delas assumiu as linhas Marrom, Mobile e Informática. A outra diretoria assumiu as demais linhas.

Abaixo de cada diretoria há duas estruturas de vendas, sendo uma delas formada por cinco gerentes regionais, um para cada região do país, e gerentes de contas que atuam nos clientes estratégicos onde estão concentradas 75% da receita de vendas. A outra estrutura é formada por empresas de representação comercial, a qual atua em pequenos clientes que representam 25% da receita.

- Das metas de vendas:

As metas de vendas são medidas diferentemente por cada diretoria. Na diretoria de linha Marrom, Mobile e Informática, as metas são medidas em reais, ou seja, as metas são impostas em valores reais para cada regional, quando somados, correspondem ao valor da meta que a diretoria deve atingir. Essas metas ignoram a quantidade de produtos que serão vendidos.

As metas de vendas da diretoria de portáteis e demais linhas, já informadas anteriormente, são medidas por quantidade de produtos. Nesse caso, o valor do produto não é levado em consideração, somente as quantidades que são faturadas dentro de cada mês.

Detalhamento da Situação-Problema

Estoque:

- 1) Itens com estoque maior do que carteira de pedidos, destacados em azul;
- 2) Itens com pedidos de produtos que, muitas vezes, ainda não chegaram, destacados em amarelo.

TABELA 1 – ASPIRADORES DE PÓ – DADOS DE ESTOQUE, CARTEIRA DE CLIENTES E CHEGADA DE PRODUTOS

QUADRO RESUMO	Pedidos	Estoque	Importação Setembro	Importação Outubro
SETEMBRO/2014	Clientes	Total	a chegar	a chegar
ASPIRADORES DE PÓ	68.779	51.873	93.057	116.910
ASP PO 1380 127V	34	1	-	-
ASP PO 1380 220V	9	675	-	-
ASP PO 1460H 127V	900	12	900	-
ASP PO 1460H 220V	900	-	900	-
ASP PO DUST OFF N 127V	11.953	1	-	27.240
ASP PO DUST OFF N 220V	7.965	-	-	9.808
ASP PO EASY CLEAN BR/LR 127V	-	371	-	1.755
ASP PO EASY CLEAN BR/LR 220V	-	123	-	717
ASP PO EASY CLEAN PR/VD 127V	346	2	1.755	-
ASP PO EASY CLEAN PR/VD 220V	150	31	717	-
ASP PO FACICLEAN 1400 127V	3.820	2.088	16.558	5.523
ASP PO FACICLEAN 1400 127V	6.979	-	5.950	-
ASP PO FACICLEAN 1400 220V	6.808	2.299	7.097	2.367
ASP PO FACICLEAN 1400 220V	6.057	-	4.570	-
ASP PO FACICLEAN 1480 127V	649	-	-	-
ASP PO FACICLEAN 1480 220V	270	-	-	-
ASP PO FACICLEAN 1480 N 127V	327	2.752	-	4.734
ASP PO FACICLEAN 1480 N 220V	153	8.153	-	526
ASP PO FACICLEAN 1640N 127V	738	1.130	-	-
ASP PO FACICLEAN 1640N 220V	448	4.451	-	-
ASP PO FAMA 1100 127V	78	21.648	-	-
ASP PO FAMA 1100 220V	5.432	81	10.520	-
ASP PO HEPA MAXX 1680 127V	5.421	1	13.185	19.238
ASP PO HEPA MAXX 1680 220V	4.572	4	6.615	7.762
ASP PO PH1390 MAXX 127V	402	4.365	4.734	-
ASP PO PH1390 MAXX 220V	294	1.368	3.156	-
ASP PO PH1400 MAXX 127V	594	-	-	3.900
ASP PO PH1400 MAXX 220V	176	972	-	-
ASP PO PH1500 MAXX 127V	2.196	-	6.150	10.403
ASP PO PH1500 MAXX 220V	1.096	2	4.100	1.897
ASP PO PH2000 MAXX 127V	5	1.196	3.690	-
ASP PO PH2000 MAXX 220V	7	641	2.460	-
ASP PO PORTATIL 2 127V	-	20	-	-
ASP PO PORTATIL 2 220V	-	189	-	-

FONTE: Adaptado pela autora (2014).

Detalhando o problema, através da tabela acima, para essa família tem-se a situação conforme mostra a tabela 2.

TABELA 2 – PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DO ESTOQUE E CARTEIRA DE CLIENTES DE ASPIRADORES DE PÓ

	Pedidos	Estoque	% Pedidos	% Estoque
Itens sem estoque suficiente - Ag. Chegada	66.142	4.522	96%	9%
Itens com estoque e poucos pedidos	2.637	47.351	4%	91%
TOTAL	68.779	51.873	100%	100%

FONTE: Adaptado pela autora (2014).

Ou seja, 91% do estoque disponível para entrega imediata concentra somente 4% da carteira de pedidos. Sobre a carteira de pedidos, 96% dos pedidos aguardam a chegada de itens nos próximos dias ou mês, pois concentra somente 9% do estoque disponível.

Com isso a empresa está deixando de atender imediatamente vários clientes e perdendo a oportunidade de retirar o estoque disponível para armazenar os novos itens importados.

Estendendo a análise para a família de ferros de passar, onde no estoque tem, aproximadamente, 272 mil produtos e na carteira de pedidos não ultrapassa os 23,5 mil produtos, a situação dessa família é a mesma.

TABELA 3 – FERROS DE PASSAR – DADOS DE ESTOQUE, CARTEIRA DE CLIENTES E CHEGADA DE PRODUTOS

QUADRO RESUMO	Pedidos	Estoque	Importação Setembro	Importação Outubro
SETEMBRO/2014	Clientes	Total	a chegar	a chegar
FERROS DE PASSAR A VAPOR	23.285	271.823	99.060	49.086
FE CERAMIC PFEC1 127V	138	23.628	9.876	4.938
FE CERAMIC PFEC1 220V	252	9.482	4.236	2.118
FE FAMA 127V	-	17.568	8.466	8.160
FE FAMA 220V	-	15.402	4.554	4.860
FE FB1000A 127V	1.626	18.519	11.520	5.760
FE FB1000A 220V	780	5.668	4.944	2.472
FE FB1000C 127V	360	10.992	-	5.760
FE FB1000C 220V	2.737	2.387	-	2.472
FE FB1000H 127V	2.304	2.487	-	-
FE FB1000H 220V	2.754	2.352	-	-
FE FB167 2 127V	-	18	-	- Cont.:

FE FB167 2 220V	-	26	-	-
FE FB167 220V	2	332	-	-
FE FB167 RED 127V	3.396	-	-	-
FE FB167 RED 220V	498	-	-	-
FE FB167A 127V	-	481	-	-
FE FB167A 127V	1.950	49.373	-	-
FE FB167A 220V	-	79	-	-
FE FB167A 220V	2.688	28.258	-	-
FE FB167L 127V	781	4.953	19.656	-
FE FB167L 220V	24	863	13.104	-
FE FB168i 2 127V	-	123	-	-
FE FB168i 2 220V	-	75	-	-
FE FB991 127V	-	-	-	-
FE FB992 127V	-	1.905	-	-
FE FB993 127V	24	3.346	-	2.592
FE FB993 220V	642	-	5.724	3.132
FE FB997C 220V	8	1.409	-	-
FE FB997C 220V	96	21.945	-	-
FE FB997C1 127V	-	-	-	-
FE FB997C1 220V	-	-	-	-
FE FB998C 127V	198	26.219	-	-
FE FB998C 220V	6	12.328	-	-
FE PH TURMALINE 127V	-	-	-	-
FE PH TURMALINE 220V	2	-	-	-
FE TRAVEL BIV	1.219	7.742	-	-
FE TRAVEL SUPER VAPOR BIV	700	3.761	10.800	-

FONTE: Adaptado pela autora (2014).

Muito importante salientar, conforme os dados expostos na tabela acima, onde é possível visualizar a quantidade de chegadas entre os meses de setembro e outubro, que somam mais de 148 mil produtos.

No caso dos ferros de passar, a tabela abaixo explica que 26% dos pedidos em carteira aguardam novas chegadas. Para os pedidos que contém itens em estoque, para um estoque de 267 mil produtos, tem somente 17 mil produtos na carteira de clientes.

TABELA 4 – PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DO ESTOQUE E CARTEIRA DE CLIENTES DE FERROS DE PASSAR

	Pedidos	Estoque	% Pedidos	% Estoque
Itens sem estoque suficiente - Ag. Chegada	6.133	4.739	26%	2%
Itens com estoque e poucos pedidos	17.152	267.084	74%	98%
TOTAL	23.285	271.823	100%	100%

FONTE: Adaptado pela autora (2014).

Na família de Bebedouros existem vários SKU's (*Stock Keeping Unit*), ou melhor, unidade de manutenção de estoque que está representado por cada modelo de produto, porém há concentração de carteira de pedidos somente em uma unidade.

Essa carteira só poderá ser atendida em outubro, conforme os dados a seguir, pois não há chegada suficiente em setembro para atender toda a carteira.

As demais unidades, quer dizer, os demais modelos de produtos disponíveis, mesmo com estoque para venda imediata, não possuem carteira de pedidos.

TABELA 5 – BEBEDOUROS – DADOS DE ESTOQUE, CARTEIRA DE CLIENTES E CHEGADA DE PRODUTOS

QUADRO RESUMO	Pedidos	Estoque	Importação Setembro	Importação Outubro
SETEMBRO/2014	Clientes	Total	a chegar	a chegar
BEBEDOUROS	5.530	1.973	1.470	15.680
BEBEDOURO AQUA 127V	16	208	-	-
BEBEDOURO AQUA BIVOLT	5.514	249	1.470	15.680
BEBEDOURO AQUA N 127V	-	-	-	-
BEBEDOURO AQUA N 220V	-	1	-	-
BEBEDOURO HOT AND COLD 2 127V	-	242	-	-
BEBEDOURO HOT AND COLD 2 220V	-	1	-	-
BEBEDOURO HOT AND COLD N 127V	-	-	-	-
BEBEDOURO ICE COMPRESSOR 127V	-	468	-	-
BEBEDOURO ICE COMPRESSOR 220V	-	804	-	-
BEBEDOURO PHB20L2 127V	-	-	-	-

FONTE: Adaptado pela autora (2014).

No caso dos bebedouros, 87% do estoque apresenta pouquíssimos pedidos na carteira de clientes.

E 99,7% dos pedidos depende da chegada deste item que ocorrerá, em grande parte, somente em outubro.

TABELA 6 – PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DO ESTOQUE E CARTEIRA DE CLIENTES DE BEBEDOUROS

	Pedidos	Estoque	% Pedidos	% Estoque
Itens sem estoque suficiente - Ag. Chegada	5.514	249	99,71%	13%
Itens com estoque e poucos pedidos	16	1.724	0%	87%
TOTAL	5.530	1.973	100%	100%

FONTE: Adaptado pela autora (2014).

No caso das Cafeteiras, tem-se muitos SKU's, são mais de oitenta modelos em linha e com estoque elevado e a carteira de pedidos representa 32% do estoque, entretanto o estoque de 134 mil produtos já disponíveis para venda, não atende esta carteira na sua totalidade, pois a carteira depende das chegadas dos itens entre os meses de setembro e outubro.

TABELA 7 - CAFETEIRAS – DADOS DE ESTOQUE, CARTEIRA DE CLIENTES E CHEGADA DE PRODUTOS

QUADRO RESUMO	Pedidos	Estoque	Importação Setembro	Importação Outubro
	Clientes	Total	a chegar	a chegar
SETEMBRO/2014				
CAFETEIRAS	42.518	134.600	122.834	67.890
CAF 36PLUS H 127V	1.248	9	1.248	-
CAF 36PLUS H 220V	1.248	-	1.244	-
CAF CB15 INOX 127V	1	15	-	-
CAF CB15 INOX 127V	409	13	-	-
CAF CB15 INOX 127V	294	3.833	-	-
CAF CB15 INOX 220V	2	449	-	-
CAF CB15 INOX 220V	240	1.272	-	-
CAF CB15 INOX RED 127V	-	-	-	4.986
CAF CB15 INOX RED 220V	-	-	-	882
CAF CB30 INOX 127V	90	477	-	-
CAF CB30 INOX 127V	84	-	-	2.808
CAF CB30 INOX 220V	61	2.268	-	-
CAF CB30 INOX 220V	24	-	-	420
CAF COFFEE GOURMET 127V	2	1.204	-	-
CAF COFFEE GOURMET 220V	14	291	-	-
CAF CP15 INOX 127V	3.168	-	8.688	17.382
CAF CP15 INOX 127V	13.697	-	23.412	7.728 Cont.:

CAF CP15 INOX 220V	504	3.097	3.048	6.090
CAF CP15 INOX 220V	612	6.630	18.168	4.152
CAF CP16 INOX 127V	42	1	-	-
CAF CP16 INOX 220V	-	1.577	-	-
CAF CP30 INOX 127V	-	479	-	-
CAF CP30 INOX 127V	3.582	-	7.128	-
CAF CP30 INOX 127V	1.112	-	10.614	-
CAF CP30 INOX 220V	1	1	-	-
CAF CP30 INOX 220V	-	55	-	-
CAF CP30 INOX 220V	636	-	5.832	-
CAF CP30 INOX 220V	1.248	-	5.526	-
CAF CP31 INOX 127V	336	2	4.776	-
CAF CP31 INOX 220V	6	467	3.180	-
CAF CP36 127V	-	-	-	-
CAF CP38 DIGITAL INOX 127V	88	3.458	-	-
CAF CP38 DIGITAL INOX 127V	6	5.868	-	3.060
CAF CP38 DIGITAL INOX 220V	19	476	-	-
CAF CP38 DIGITAL INOX 220V	6	7.470	-	4.518
CAF CP38 INOX 127V	542	11.178	-	-
CAF CP38 INOX 127V	-	840	-	840
CAF CP38 INOX 220V	1.216	733	-	-
CAF CP38 INOX 220V	24	2.897	-	1.686
CAF CP38 THERMO INOX 127V	90	1.455	-	-
CAF CP38 THERMO INOX 127V	-	3.000	-	-
CAF CP38 THERMO INOX 220V	1.765	9.498	-	-
CAF CP38 THERMO INOX 220V	-	2.040	-	-
CAF CP45 127V	254	-	-	-
CAF CP45 127V	-	-	-	-
CAF CP45 220V	48	1.146	-	-
CAF DIGITAL PH14 INOX 127V	24	2.583	2.352	-
CAF DIGITAL PH14 INOX 127V	-	-	-	-
CAF DIGITAL PH14 INOX 220V	30	6.714	2.358	-
CAF EXPRESSO 15 BAR INOX 127V	-	129	-	-
CAF EXPRESSO 15 BAR INOX 127V	44	2.940	-	-
CAF EXPRESSO 15 BAR INOX 220V	-	124	-	-
CAF EXPRESSO 15 BAR INOX 220V	2	1.115	-	-
CAF EXPRESSO 15B 127V	200	377	-	-
CAF EXPRESSO 15B 220V	-	1.120	-	-
CAF EXPRESSO BRCE2 127V	2	4	-	-
CAF EXPRESSO BRCE2 220V	-	867	-	-
CAF FC14N 127V	160	75	-	-
CAF FC14N 127V	256	6.163	-	-
CAF FC14N 220V	1	9	-	- Cont.:

CAF FC14N 220V	587	776	-	-
CAF INOX 15 TEMP 127V	30	1	-	-
CAF INOX 15 TEMP 127V	535	200	5.868	-
CAF INOX 15 TEMP 220V	12	3.786	-	-
CAF INOX 15 TEMP 220V	-	4.146	-	-
CAF INOX 30 TEMP 127V	384	-	7.104	-
CAF INOX 30 TEMP 220V	42	-	5.808	-
CAF PH14 PLUS 127V	43	-	-	-
CAF PH14 PLUS 127V	2.034	12.216	-	-
CAF PH14 PLUS 220V	1.572	5.365	-	-
CAF PH14 PLUS 220V	546	-	-	-
CAF PH14 PLUS FUN KITCHEN 127V	-	4	-	-
CAF PH14 PLUS FUN KITCHEN 220V	60	-	-	-
CAF PH16 INOX RED 127V	-	-	-	-
CAF PH16 INOX RED 220V	-	-	-	-
CAF PH30 PLUS 127V	2.934	1.390	3.888	-
CAF PH30 PLUS 220V	156	4.460	2.592	-
CAF PH30 THERMO 127V	138	1.254	-	1.656
CAF PH30 THERMO 220V	66	148	-	1.284
CAF PH31 INOX RED 127V	-	-	-	-
CAF PH31 INOX RED 220V	-	-	-	-
CAF PHD40 THERMO 127V	-	-	-	1.722
CAF PHD40 THERMO 220V	-	-	-	1.146
CAPPUCCINO EXPRESS 127V	-	4.172	-	-
CAPPUCCINO EXPRESS 220V	2	2.323	-	-

FONTE: Adaptado pela autora (2014).

A tabela 8 ilustra a realidade da situação da família de Cafeteiras, 77% dos pedidos em carteira reúnem apenas 2% do estoque, melhor dizendo, 98% do estoque dessa família tem apenas 23% do total da carteira de pedidos.

TABELA 8 – PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DO ESTOQUE E CARTEIRA DE CLIENTES DE CAFETEIRAS

	Pedidos	Estoque	% Pedidos	% Estoque
Itens sem estoque suficiente - Ag. Chegada	32.598	2.423	77%	2%
Itens com estoque e poucos pedidos	9.920	132.177	23%	98%
TOTAL	42.518	134.600	100%	100%

FONTE: Adaptado pela autora (2014).

Não menos crítica é a situação da família das Chaleiras (tabela 9). Nesse caso, a carteira de pedidos está muito aquém do que é necessário. Há muito

estoque, mais itens chegando nos próximos meses e uma carteira muito baixa de pedidos.

TABELA 9 – CHALEIRAS – DADOS DE ESTOQUE E CARTEIRA DE CLIENTES E CHEGADA DE PRODUTOS

QUADRO RESUMO	Pedidos	Estoque	Importação Setembro	Importação Outubro
SETEMBRO/2014	Clientes	Total	a chegar	a chegar
CHALEIRA	3.086	52.183	5.712	14.784
CHALEIRA ELETRICA 127V	176	3.524	-	5.760
CHALEIRA ELETRICA 220V	303	21.848	-	-
CHALEIRA ELETRICA INOX N 127V	1.045	7.749	-	-
CHALEIRA ELETRICA INOX N 220V	1.040	3.728	5.712	5.712
CHALEIRA CONTROL 127V	396	3.702	-	828
CHALEIRA CONTROL 220V	102	11.627	-	2.484

FONTE: Adaptado pela autora (2014).

Em relação à carteira de pedidos, todos os itens estão disponíveis para entrega imediata e mais pedidos devem ser captados pela equipe de vendas para que os números atendam a carteira de clientes.

TABELA 10 – PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DO ESTOQUE E CARTEIRA DE CLIENTES DE CHALEIRAS

	Pedidos	Estoque	% Pedidos	% Estoque
Itens sem estoque suficiente - Ag. Chegada	-	-	0%	0%
Itens com estoque e poucos pedidos	3.075	52.183	100%	100%
TOTAL	3.075	52.183	100%	100%

FONTE: Adaptado pela autora (2014).

Em relação às Churrasqueiras, tem-se um estoque três vezes maior do que a carteira de pedidos, conforme demonstram os dados apresentados a seguir.

TABELA 11 – CHURRASQUEIRAS – DADOS DE ESTOQUE, CARTEIRA DE CLIENTES E CHEGADA DE PRODUTOS

QUADRO RESUMO	Pedidos	Estoque	Importação Setembro	Importação Outubro
SETEMBRO/2014	Clientes	Total	a chegar	a chegar
CHURRASQUEIRAS	4.438	14.668	32.256	-
CHURRASQUEIRA ELETRICA EASY GRILL CEB1 127V	1.234	2	23.010	-
CHURRASQUEIRA ELETRICA EASY GRILL CEB1 220V	707	3.370	9.246	- Cont.:

CHURRASQUEIRA GOURMET CGB2 127V	162	1.859	-	-
CHURRASQUEIRA GOURMET CGB2 220V	150	880	-	-
CHURRASQUEIRA GOURMET CGB3 127V	1.810	3.958	-	-
CHURRASQUEIRA GOURMET CGB3 220V	375	4.415	-	-

FONTE: Adaptado pela autora (2014).

No caso em questão, 28% dos pedidos aguardam a chegada de produtos para serem atendidos, quando ainda permanecem disponíveis em estoque, descontando a carteira existente, onze mil produtos.

TABELA 12 – PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DO ESTOQUE E CARTEIRA DE CLIENTES DE CAFETEIRAS

	Pedidos	Estoque	% Pedidos	% Estoque
Itens sem estoque suficiente - Ag. Chegada	1.234	2	28%	0,01%
Itens com estoque e poucos pedidos	3.204	14.482	72%	99,99%
TOTAL	4.438	14.484	100%	100%

FONTE: Adaptado pela autora (2014).

Análise e considerações sobre os dados

A partir das informações levantadas é possível afirmar que a política de estoque da empresa vai de encontro com o que seria um modelo apropriado para a gestão da logística da organização.

Afirmam Bowersox e Closs (2001) que a formulação das políticas de estoque requer o conhecimento do papel do estoque nas áreas de produção e marketing. Segundo eles, para compreender a importância atribuída ao estoque, deve-se ter uma visão da magnitude dos ativos nele investidos numa empresa normal.

O planejamento logístico da empresa não está desempenhando suas atividades de maneira competente com o objetivo de gerenciar um estoque visando a lucratividade do negócio.

Discursa Ballou (2006) sobre o papel do planejamento logístico nas empresas, segundo ele esse planejamento se baseia em três níveis, quais sejam: o estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, considerado de longo prazo, as decisões seriam tomadas sobre a localização dos estoques e normas de controle. No nível tático, definido como temporal intermediário, geralmente inferior a um ano,

as decisões envolveriam os níveis de estoques de segurança. Por fim, no nível operacional, cotidiano ou diário, as decisões seriam tomadas sobre as quantidades necessárias e momento de reposição.

Os clientes poderiam ser atendidos ligeiramente com o estoque disponível que os dados comprovaram ter, entretanto efetivam seus pedidos e precisam aguardar até que os produtos cheguem na empresa. Após a chegada dos produtos na empresa ainda é preciso aguardar o recebimento, inspeção e expedição dos produtos, sem falar no tempo de transporte da mercadoria até o cliente, o chamado *Transit Time*.

Os clientes estão constantemente exigindo melhorias em tempos de entrega, custo e desempenho do produto. Se eles não receberem essas melhorias passarão para novos fornecedores [...]. Clientes de hoje exigem atendimentos mais rápidos, melhor qualidade e melhor desempenho de produtos pelo mesmo preço que pagavam anos atrás. Esse crescimento tremendo nas demandas do cliente (não necessariamente demanda) significa que a cadeia de suprimentos precisa oferecer mais que apenas manter seu negócio (CHOPRA; MEINDL, 2011, p. 40).

Esclarecem os dados que as compras de alguns modelos de produtos são realizadas mesmo com baixíssimo giro de estoque, o que prejudica diretamente o fluxo de caixa da empresa pelo menos duas vezes. Primeiramente porque as compras/importação são negociadas à vista e, em segundo lugar, porque quando os produtos chegam, visto que possuem baixo giro, ocuparão espaço de itens com alto giro, dessa forma a empresa não suportará tanto estoque “parado” e buscará espaços externos para armazenagem, acarretando custos extras.

Sem dúvida é importante dizer que o cliente não deve esperar para ser atendido, sob pena do fornecedor perder espaço ou fatia do mercado para a concorrência, pois as prateleiras nos clientes devem ser preservadas.

As áreas de logística juntamente com a Importação não estão trabalhando linearmente, assim como acontece com a área comercial. Há nitidamente uma ausência de troca de informações e sinergia entre as áreas.

Notas de Ensino

Resumo

O presente *case* é tratado diretamente na área de logística, e envolve certamente as áreas Comercial e Importação, ambas por realizarem a gestão de saídas e entradas no estoque, respectivamente. Apesar da empresa ter anos de história e atuar neste segmento por tantos anos, demonstra imaturidade na gestão dos seus estoques, haja vista os dados levantados até o momento. Espera-se que os professores analisem este caso e proponham soluções eficazes e que possam ser aplicadas imediatamente, devolvendo para a empresa a oportunidade de alavancar suas operações logísticas e estreitar a sua relação com os clientes.

Palavras-chave: Logística, Estoques, Soluções, Clientes.

Abstract

This case is treated directly in logistics, and certainly involves the Import and Commercial areas, both for carrying out the management of inputs and outputs on the stock, respectively. Although the company has years of history and act in this segment for many years, shows immaturity in managing their stocks, given the data collected so far. It is expected that teachers analyze this case and propose effective solutions that can be implemented immediately, returning to the company the opportunity to leverage their logistics operations and strengthen its relationship with customers.

Key-words: Logistics, Stocks, Solutions, Customers.

Fontes de dados

Para apreciação e comprovação do problema, basicamente três documentos foram necessários. São eles: a) os relatórios de carteira de pedidos de clientes; b) relatório de estoque disponíveis; c) o relatório de chegada de produtos importados. Todos adaptados pela autora e disponíveis nesse documento para consulta.

Objetivos educacionais

Os objetivos educacionais deste *case* compõem-se para: a) discutir o estreitamento das áreas que devem ter grande sinergia na execução das atividades,

nesse caso, Logística, Comercial e Importação; b) melhorar o fluxo de caixa da empresa, no sentido de melhorar a análise de Importações a partir dos dados de venda e mercado; c) gerenciar o espaço de armazenagem disponível na organização; d) propor metas e indicadores para auxiliar as áreas na melhoria dos processos logísticos; e) habilitar os profissionais de venda a oferecer produtos de pronta-entrega e não somente os lançamentos.

Questões do case

- 1) De que forma a empresa poderia melhorar a gestão do seu estoque envolvendo as áreas no mesmo objetivo?
- 2) Como é possível incentivar as vendas de produtos mais antigos em um mercado concorrente tão acelerado em relação as novidades?
- 3) A política de estoques adotada pela empresa é sustentável? Em que ela poderia ser diferente e quais os resultados desta estratégia?
- 4) Grande variedade de produtos, mix de larga escala. É política da empresa? Tem condições de manter isto?
- 5) Lançamento de produtos com tempos curtos. Política de inovação acelerada. Mix de larga escala, é política da empresa? Tem condições de manter isto?
- 6) Grande defasagem de tempos de chegada de produtos implicando existência de estoques para manter continuidade de fornecimento. Neste fluxo é possível reduzir o tempo de chegada?
- 7) Estoques grandes de produtos com baixa rotatividade. Quais ações poderiam reduzir esses estoques?
- 8) Estoques em excesso. O plano de compra/fabricação foram reduzidos?
- 9) Comunicação e metas divergentes entre produção, vendas e política de estoques (de suprimentos e de distribuição). De que forma é possível aproximar as áreas no mesmo objetivo?

Relatório de Consultoria

O presente relatório foi embasado sob uma política de estoques inadequada para as operações logísticas da empresa Alpha.

A política atualmente adotada esboça uma gestão de estoques que acarreta muitos custos e traz prejuízos para a organização. Há segmentos de produtos com vários meses de estoques, os pedidos de clientes são direcionados para produtos novos, muitas vezes, que ainda não chegaram na organização.

A definição da política mais adequada é a questão mais complexa do gerenciamento de estoque. A estratégia do gerenciamento é um componente da política de estoque. Uma alternativa é o gerenciamento de estoque independente em cada centro de distribuição (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 228).

A tabela a seguir demonstra claramente as causas e consequências da atual gestão de estoques da empresa Alpha.

TABELA 13 – CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DA ATUAL GESTÃO DE ESTOQUES

CAUSAS	CONSEQUÊNCIAS
Demora para venda de produtos antigos	Rejeição dos produtos pelo mercado varejista; Risco de avaria dos produtos no estoque (umidade, movimentação, etc).
Importação de produtos com baixo giro no varejo	Estoques “parados”; Falta de espaço para armazenar; Aumento dos custos de armazenagem.
Pedidos de clientes para produtos novos que ainda não chegaram na organização	Demora no atendimento ao cliente/varejo; Risco de perder espaço para concorrência.

FONTE: Elaboração da autora (2014).

Apresentação dos dados

Os dados foram coletados na esfera gerencial no ambiente interno da organização, foram analisados os relatórios de estoque, carteira de pedidos e importação de produtos.

O relatório de estoque demonstrou um número elevado de produtos que estão estocados e sem indício de negociação. Esses produtos são movimentados pelo estoque devido as inspeções de qualidade, solicitadas pela engenharia, e

também devido aos inventários cíclicos, realizados semanalmente com o objetivo de acurar os estoques.

Portanto, essas movimentações podem causar danos aos produtos, comprometendo não só a integridade das embalagens, bem como a funcionalidade dos aparelhos.

A análise da carteira de pedidos permitiu investigar que há um estoque elevado que não é negociado com o cliente e, por outro lado, há produtos que ainda não chegaram no estoque, mas já foram negociados. Esta prática pode ser prejudicial nas relações com o cliente, pois vendendo itens que ainda não estão disponíveis para expedição, o tempo de atendimento do cliente torna-se elevado e há um grande risco de perder essa fatia de mercado para um concorrente que atende seus clientes num período menor de tempo.

Os dados de importação demonstraram total desacordo com o estoque, observando que os itens possuem quantidades elevadas de estoque, no momento da importação, esse fator foi ignorado. Verificou-se, através dos dados, que produtos com poucos pedidos de clientes e que possuem estoques elevados, tem uma quantidade expressiva de itens chegando no estoque entre os meses de setembro e outubro.

As áreas Comercial, Importação e Logística parecem tomar decisões isoladamente, não houve nenhum registro de ações conjuntas para resolver o problema.

Sugestões ou plano de ação

Após avaliar a situação da empresa, abaixo seguem sugestões de ações que poderão ser adotadas com o objetivo de solucionar o problema. São elas:

- a) Reduzir mix de produtos que não tem aceitação;
- b) Estudar melhor o que o mercado quer por meio de pesquisas no varejo e dados de vendas;
- c) Pesquisar os dados dos últimos dois anos (p. ex.) para saber quais produtos tem mais aceitação por região, indicando ações de estoques e distribuição voltadas para cada região;

- d) Promover avaliações de cada segmento, mapear os processos e identificar os gargalos para melhorar *lead-times* de produção, de transporte, de inspeção e de distribuição;
- e) Promover “queima de estoques” aliada a nova política de lançamento de produtos;
- f) Melhorar as previsões (qualitativa e quantitativamente) que estão muito aquém do que as vendas colocam (previsões irreais);
- g) Verificar questão de metas por valor, desconsiderando o produto que vende (avaliação irreal dos estoques, como consequência);
- h) Fazer análise ABC do inventário, promovendo ajustes na política de produção e distribuição dos itens A e B;
- i) Aproximar as áreas visando redução de custos e diminuição do tempo de resposta;
- j) Avaliar localização do CD de Pirabeiraba (Joinville) distante da área comercial (Curitiba).

Indicadores de controle das ações (ou das sugestões se implantadas)

Os indicadores abaixo são sugestões para melhoria e controle dos processos que serão implementados para resolver o problema em questão. Foram desconsiderados indicadores que a empresa já utiliza.

Medição dos tempos de entrega de produtos:

- *Lead times* de produção, de trânsito (importação) e distribuição (por linha e se possível de produtos com maior venda).

Mudança da política de estoques:

- Percentual de itens com giro de estoque baixo;
- Percentual de itens com giro de estoque alto;
- Valor do estoque total (acompanhar evolução ou involução dos últimos doze meses);
- Identificação de “estoques mortos” (sem movimentação há mais de seis meses para subsidiar nova política de estoques);

- Índice de acuracidade do estoque (qual o percentual de acertos entre o que está registrado no sistema e o que está realmente nas prateleiras ou nos dispositivos de armazenagem).

Melhorar a satisfação dos clientes:

- Percentual de entregas em atraso;
- Indicadores de desempenho das transportadoras.

Referências

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos – estratégia, planejamento e operações**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

JORNAL O GLOBO. Caderno de Economia. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/renda-maior-tecnologias-tornam-vida-de-quem-vive-so-mais-facil-5898588>. Acesso em: 09/09/2014.

Bibliografia Complementar

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração da produção e operações – manufatura e serviços: Uma abordagem estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, Jane Mendes. **Metodologia para produção de case empresarial**. Joinville: CEPPAD, 2014.