

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS NA GESTÃO DE ESTOQUES THE IMPORTANCE OF PROJECT MANAGEMENT MANAGEMENT IN STOCK

Kliver Lamarthine Alves Confessor, Bruno Vinícius Pessoa Santos, Renata Edvania
Costa Gouveia

Universidade Federal da Paraíba, Brasil.

adm.kliver@gmail.com, brunovpessoas@ig.com.br, renataecgouveia@gamil.com

RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo demonstrar os vínculos existentes entre a Gestão de Projetos e a Gestão de Estoque, e assim correlacionar a importância que o primeiro exerce sobre o segundo. Para tanto o trabalho é norteado por pesquisas bibliográficas, que proporcionarão Know-How para os autores deste artigo e assim, poder discorrer sobre a importância da Gestão de Projetos na Gestão de Estoque. A estrutura do trabalho inicia com a revisão bibliográfica, feita a partir de pesquisas em livros, artigos e páginas na internet, posteriormente é apresentada as relações encontradas entre os temas e por fim, a conclusão.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Gestão de Estoque; Know-How.

ABSTRACT

This work has as main objective to demonstrate the linkages between Project Management and Inventory Management, and thus correlate the importance that the former has on the latter. For this work is guided by literature searches, which will provide know-how for the authors of this article and thus able to discuss the importance of Project Management in Inventory Management. The structure of the work begins with the literature review, made from research in books, articles and websites, is subsequently presented the relationships found between the subjects and finally the conclusion.

Keywords: Project Management, Inventory Management, Know-How.

1 Introdução

O presente trabalho tem como principal objetivo demonstrar os vínculos existentes entre a Gestão de Projetos e a Gestão de Estoque, e assim correlacionar a importância que o primeiro exerce sobre o segundo.

Para tanto o trabalho é norteado por pesquisas bibliográficas, que proporcionarão Know-How para os autores deste artigo e assim, poder discorrer sobre a importância da Gestão de Projetos na Gestão de Estoque.

A estrutura do trabalho inicia com a revisão bibliográfica, feita a partir de pesquisas em livros, artigos e páginas na internet, posteriormente é apresentada as relações encontradas entre os temas e por fim, a conclusão.

2. Referencial teórico

2.1 Gestão de projetos

A prática de projetos tem si espalhado nas organizações desde a revolução industrial, dentre vários motivos destaca-se a criação de novos produtos/serviços, as mudanças e inovações em seus processos, e por proporcionar soluções alternativas para o uso dos recursos e a gestão do tempo. DINSMORE E CAVALIERI (2003) entendem projeto como um instrumento essencial para qualquer atividade de mudança e geração de produtos e serviços, enquanto o PMI (2004) definiu projeto como empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados e é conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos pré-definidos, estabelecidos dentro de parâmetros de prazo, custo e qualidade. Ainda conforme o (PMI, 2004), identifica-se a classificação dos projetos conforme o tempo de duração, como temporário, único e progressivo.

Um projeto único significa que todo produto ou serviço gerado por este projeto é diferente de outros produtos e serviços. Estes projetos envolvem a realização de algo jamais realizado anteriormente e logo, é único. Um projeto é progressivo porque à medida que é mais bem compreendido, ele é progressivamente elaborado, ou seja, maior é o detalhamento das características peculiares que o distinguem como único.

Segundo (KOONTZ E O'DONNEL, 1980), gerenciar consiste em executar atividades e tarefas que têm como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria, sem o esforço sincronizado dos subordinados. Segundo o PMI, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requisitos do projeto. Para facilitar o gerenciamento do projeto ele deve ser dividido em fases que constituem seu ciclo de vida (DINSMORE E CAVALIERI, 2003). As datas de início e fim e quem devem estar envolvidas no projeto são definidas em cada fase, portanto o ciclo de vida descreve o conjunto de processos necessários para o sucesso do projeto.

A gestão de projetos assiste a demandas de escopo, tempo, custo, qualidade e bom relacionamento com o cliente. O sucesso na gestão de um projeto está relacionado ao alcance dos seguintes objetivos: entrega dentro do prazo previsto, dentro do custo orçado, com nível de desempenho adequado, aceitação pelo cliente, atendimento de forma controlada às mudanças de escopo e respeito à cultura da organização (PMI, 2000).

Segundo o (PMI, 2004), um gerente de projeto deverá estar atento a todo o contexto que dirá respeito à sua gerência, ao ciclo de vida (divisão por fases), aos *stakeholders* (os envolvidos direta e indiretamente com o projeto), às influências organizacionais e às influências sócio-econômicas. Destacam-se como habilidades gerenciais: a liderança, a comunicação, a negociação, a resolução de problemas e a influência na organização.

O gerente do projeto possui várias atividades e responsabilidades, como por exemplo: definir e controlar os objetivos do projeto; definir e controlar os requisitos do produto; definir e controlar os riscos do projeto; definir e avaliar os fatores críticos de sucesso do projeto; definir e avaliar os pontos fortes e pontos fracos do projeto; definir e controlar o cronograma; verificar o esforço, avaliar o projeto e a equipe com métricas; alocar e gerenciar recursos (orçamento, materiais, pessoas); definir prioridades; coordenar interações entre os envolvidos no projeto; assegurar que os prazos e custos estão sendo mantidos dentro do planejado; assegurar que os produtos do projeto atendam aos critérios de qualidade e que estejam de acordo com os padrões estabelecidos; formalizar a aceitação dos artefatos resultantes de cada fase do ciclo de

vida do projeto; elaborar relatórios de avaliação e de acompanhamento da situação do projeto; participar de reuniões de acompanhamento e de revisão do projeto.

Anteriormente ao século XX, à tarefa de gerenciamento de projetos se caracterizava pelo uso de métodos instintivos e empíricos, neste caso, registra-se a contribuição do sócio de Taylor, Henry Gantt que construiu diagramas com barras de tarefas e marcos, que esboçam a seqüência e a duração de todas as tarefas em um processo (SISK,1998).

Os diagramas de Gantt provaram ser uma ferramenta analítica tão poderosa para gerentes que se mantiveram virtualmente inalterados por quase cem anos.

Nas décadas seguintes à II Guerra Mundial, as estratégias de marketing, a psicologia industrial, e as relações humanas começaram a ser partes integrantes do gerenciamento do negócio, da administração das empresas. Desta forma, a complexidade dos projetos demandou novas estruturas organizacionais. Complexos Diagramas de Rede, chamados de Gráficos de PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e o método de Caminho Crítico (*Critical Path Method - CPM*) foram introduzidos, oferecendo aos gerentes maior controle sobre os projetos. Rapidamente, essas técnicas foram difundidas entre gerentes que procuravam novas estratégias e ferramentas de gerenciamento, que permitissem o desenvolvimento de projetos em um mundo competitivo e de mudanças rápidas (Sisk, 1998).

O PMI estima que aproximadamente 25% do PIB mundial são gastos em projetos e que cerca de 16,5 milhões de profissionais estão envolvidos diretamente com gerência de projetos no mundo.

De acordo com o padrão do (PMI, 2004), “o gerenciamento de projetos é realizado através de processos, usando conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos que recebem entradas e geram saídas”. Os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos, segundo o (PMI, 2004) são:

- Processos de Iniciação: Define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto;
- Processo de Planejamento: Define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi realizado;
- Processo de Execução: Integração de pessoas e outros recursos para realizar o plano;

- Processo de Controle: Monitoramento e avaliação do progresso do projeto para identificar variações e implementação de ações corretivas para garantir o atendimento dos objetivos;
- Processo de Encerramento: Formaliza a aceitação do resultado do projeto e conclusão dos trabalhos.

Assim, a preocupação do gerenciamento de projetos atua sobre aspectos de nove áreas de conhecimento: escopo, prazo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, suprimentos/contratação, além do item voltado para a integração de todas as áreas. Esta abordagem ampliada tem recebido o nome de Gerenciamento de Projetos Moderno (PRADO, 2000).

É importante observar que o (PMI, 2004) identifica que o nível de incertezas é considerado mais alto no início do projeto, e, portanto, o risco de não atingir os objetivos é maior nas fases iniciais.

As áreas de conhecimento de gerenciamento são: Gerenciamento de Integração do Projeto, Gerenciamento de Escopo do Projeto, Gerenciamento do Tempo do Projeto, Gerenciamento do Custo do Projeto, Gerenciamento da Qualidade do Projeto, Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto, Gerenciamento de Comunicação do Projeto, Gerenciamento do Risco do Projeto e Gerenciamento de Contratação do Projeto. A não execução de processos de uma área afeta negativamente o projeto, pois o projeto é um esforço integrado. Por exemplo, uma mudança de escopo quase sempre afeta o custo do projeto. (PMI, 2004).

2.2 Gestão de Estoques

A Gestão de Estoques é uma das áreas do Planejamento e Controle da Produção, na qual segundo Arnold (2006), entende-se estoques como materiais e suprimentos que se encontram disponíveis, para venda ou para fornecer materiais para o processo produtivo, ao passo que para Correa et al (2000) estoques são acúmulos de recursos materiais entre fases específicas de processos de transformação, ou seja compõe todo e qualquer depósito de mercadoria ou matéria-prima para produção ou venda em data futura, e por isso, os estoques exercem um papel muito importante na busca pela sobrevivência e no sucesso das empresas (BALLOU, 2001).

Os estoques podem ser classificados em diversos tipos, conforme se observa a seguir.

- **Matéria-prima:** esse tipo de estoque necessita de alguma forma de processamento para ser transformada em produto acabado;
- **Produtos em processo:** são os diversos produtos e materiais que estão em diferentes fases do processo produtivo. Corresponde a todos os materiais que sofreram algum tipo de transformação, porém não atingiram a forma final do produto a ser comercializado;
- **Materiais de embalagem:** correspondem às caixas para embalar produtos, recipientes, rótulos e outros.
- **Produto acabado:** compreendem os produtos que sofreram um processo de transformação e estão prontos para ser vendidos;
- **Suprimentos:** neste tipo de estoque, estão inseridos todos os itens não regularmente consumidos pelo processo produtivo. São os componentes utilizados para a manutenção de equipamentos, instalação predial, dentre outros.

Segundo DAVIS et al. (2001) e HEIZER e RENDER (1999), as razões das Organizações manterem estoques são:

- Se proteger da incerteza (em relação ao lead time e as demandas inesperadas)
- Servir de suporte a um plano estratégico (políticas de produção)
- Para obter a vantagem da economia de escala

O estudo da Administração e de Estoques é antigo, e sempre foram vistos como diferencial competitivo, ou seja, como meio para atender as necessidades de clientes quanto à rapidez e quantidade desejada (MARTINS e ALT, 2006).

Portanto, percebe-se que o gerenciamento de estoque tem como objetivo primordial a redução de itens desnecessários armazenados, e tendo em vista que é praticamente impossível a não formação de estoques em uma organização, o gerenciamento também possibilita a otimização dos espaços e a diminuição de custos inerentes a esta atividade.

Na visão de Moreira (2008), é inevitável para qualquer organização a formação de estoque, tem-se conhecimento que qualquer tipo gera custos adicionais para as

mesmas, no qual os responsáveis pela gestão desses custos devem focar seus esforços para controlar esses estoques.

A importância Gestão de Estoque foi mensurada por Davis (2001) onde aponta os custos médios com estoques em todas as empresas de manufatura compõem de 30% a 35% dos custos totais, e por Heizer (1999) ao verificar que o valor dos estoques representam aproximadamente mais de 40% do capital das empresas. Estoque esse, que representa "dinheiro parado". Sendo assim, Alcure (1990), define dois objetivos para a administração estoques em uma empresa industrial; a segurança do abastecimento do fluxo de produção e a redução das despesas com estoques a um nível compatível com a segurança desejada.

Ainda conforme o autor, a fixação de estoques muito baixos pode provocar estrangulamentos na linha de produção, interrompendo o fluxo e trazendo uma série de conseqüências para a programação da empresa, e níveis elevados de estoques, além de imobilizar o capital nos produtos estocados, exigem investimentos, implicando em custos associados como: espaço físico, mão de obra, sistemas de informação, juros, depreciação, conservação, aluguel, obsolescência, deterioração. Ballou (1993) classifica os seguintes custos fixos no processo de aquisição de estoque:

- O custo de processar o pedido;
- O custo para enviar o pedido até o fornecedor;
- O custo de preparação da produção;
- O preço da mercadoria.

Correa (2001) afirma que os sistemas de gestão de estoques são diferenciados pela forma da determinação do momento do ressuprimento e a quantidade a ser ressuprida, de comum acordo, Dias (1996) identifica quais são as principais funções dessa administração, conforme segue:

- Determinar o número de itens em estoque;
- Fixar o período de abastecimento destes itens;
- Determinar o quanto será necessário de estoque para um período;
- Acionar as entidades de Suprimentos (Planejamento e Compras) para executar aquisição de estoques;
- Receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;

- Controlar e fornecer informações sobre a posição dos estoques;
- Manter inventários para avaliação periódica do estado e das quantidades dos materiais estocados;
- Identificar e retirar itens danificados e obsoletos.

De acordo com Dias (2008), o ponto de partida para um planejamento de estoque é a previsão de demanda, uma vez que a demanda estabelece as estimativas futuras dos produtos acabados produzidos, comercializados e distribuídos por uma empresa, nesse sentido a Gestão de Estoque compõe uma serie de tomadas de decisões que o administrador precisa tomar, para verificar se os recursos estão sendo utilizados da maneira certa, e manter o controle de suas atividades (MARTINS e ALT, 2006).

Para tanto, estes autores indicam que os métodos para análise e controle da Gestão de Estoques, são:

- Inventário físico (contagem dos itens em estoque);
- Acurácia dos controles (porcentagem de itens corretos), nível de atendimento;
- Giro de estoque;
- Demanda versus consumo;
- Localização;
- Análise ABC (classificação do que é mais importante ser mantido).

Diferente de MARTINS e ALT, Slack et al (2008) considera os sistemas de controle e análise do sistema de Gestão de Estoque são: O sistema ABC, ao medir o estoque (medição do nível total em valores monetários) e o sistemas de informação (uso de sistemas computadorizados para realizar cálculos inerentes a controle, que juntos assumem a função de atualização e geração de pedidos.

3. Relações Encontradas

Diante do exposto, identifica-se que o a Gestão de Projetos, ao implicar no controle do projeto, objetiva minimizar os impactos negativos oriundos da formação e manutenção de estoques. A partir que a Gestão de Projetos, em suas primeiras fases, ao descrever os recursos que serão utilizados no projeto/processo, como por exemplo a matéria-prima, a mão-de-obra, o local e capital, e ao determinar o tempo de cada função ou atividades, proporciona a transformação do produto na quantidade e no momento

exigido pela demanda, naquele mercado específico. Portanto ao fomentar uma visão global, porém específica de toda a cadeia que envolve o projeto, pode-se dizer que a influência da Gestão de Projetos na Gestão de estoques, implica na maximização dos recursos, por conseguinte um controle maior dos mesmos. Logo o gestor do projeto, ao entender a importância e necessidade do estoque, objetiva controlá-lo e não erradicá-lo, uma vez que conforme exposto por vários autores, a presença de estoques é justificada por proteger a organização da incerteza do lead time e das demandas inesperadas, sustentar as políticas de produção e para obter a vantagem da economia de escala.

Outra observação importante que justifica a visão global e específica da gestão de projetos e, por conseguinte sua importância na gestão de estoques são os recursos utilizados pelo gestor de projetos, que são segundo Moreira (2008) as duas técnicas para planejar e coordenar um projeto, o PERT e o CPM.

4. Conclusões

Diante do exposto, observa-se que apesar da Gestão de Estoque e da Gestão de Projetos terem objetivos e serem compostas por profissionais distintos, ambas tendem a si complementar, e quando estiverem em sinergia podem proporcionar um melhor resultado como uma maximização significativa dos lucros.

Referências

ALCURE, Sérgio. Controle e previsão de estoques. 7. ed. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, 1990.

ARNOLD, J. R. TONY. Administração de Materiais. São Paulo: Atlas, 1999

BALLOU, R.H. Logística Empresarial. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

BALLOU, R. H.. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORRÊA, H.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M. Planejamento, Programação e Controle de Produção – MRP II e ERP – Conceitos, Uso e Implantação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. Fundamentos de administração da produção. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DINSMORE, C. e Cavalieri, (2003). Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de “Preparação para Certificação PMP - Project Management Professional”. Rio de Janeiro. QualityMark.

HEIZER, J.; RENDER, B.. Administração de operações. LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2001.

KOONTZ, H. e O’Donnel, (1980). Os Princípios de Administração: Uma Análise das Funções Administrativas. São Paulo, Pioneira.

MARTINS, L.; (2003) Gestão Profissional de Projetos.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. A guide to the project management body of knowledge. Syba: PMI Publishing Division, 2000. Disponível em: <http://www.pmi.org>, acessado 06/11/2009

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. Site oficial do PMI: <http://www.pmi.org>, acessado 10/01/2010

Prado, D.; (2000). Gerenciamento de projetos nas Organizações. Vol-I, Belo Horizonte, FDG.

Sisk, T.; (1998) History of Project Management. Disponível em <http://office.microsoft.com/downloads/9798/projhistory.aspx>, acessado 06/01/2010