

---

---

## ESTUDO DE CASO: Fábrica de ferramentas para jardinagem Garden

A fábrica de ferramentas para jardinagem Garden é uma das líderes de mercado na produção de ferramentas para o crescente mercado de jardinagem. São quatro as linhas de produtos, variando do *top* de linha, a linha Pro, para o usuário profissional, até a linha Casa, uma linha bem mais simples. O mercado no qual a Garden atua é competitivo, devido ao grande número de concorrentes e da simplicidade das tecnologias envolvidas. Esses fatores levam a empresa a manter seus preços relativamente baixos e ao mesmo tempo tentar manter entregas confiáveis e boa qualidade e robustez dos produtos. Trata-se no geral de um mercado maduro. Manter-se à frente da concorrência, para a Garden, é uma luta constante. Ninguém compreende isso melhor do que João Fonseca, o seu presidente. Ele viveu com a empresa os primeiros anos de crescimento acelerado e o período em que as vendas nivelaram-se. As ferramentas vendidas hoje são, em linhas gerais, as mesmas de 20 anos atrás, evidentemente com algumas alterações de engenharia e de *design*, para que o estilo se modernizasse. A única forma de ser competitivo é através de preço e serviço (entregas), o que acaba por colocar uma carga enorme sobre o setor de manufatura.

Recentemente João Fonseca tem recebido ligações de clientes antigos e bons, portanto parceiros, como a loja Jardim Primavera, Peg-Faça e alguns grandes varejistas (como o Riosul), reclamando de entregas atrasadas. Como estes clientes fazem frequentemente promoções dos produtos Garden, com datas programadas, os atrasos causam-lhes problemas sérios. João Fonseca sabe que perder um que seja desses clientes teria um resultado desastroso. Ele decide contratar uma consultoria autônoma, para avaliar a questão e lhe dar um retorno em uma semana. O presidente sugere que ela focalize sua análise no produto Garfo II, por ser um produto de alto volume e ao mesmo tempo um produto sobre o qual alguns clientes têm reclamado (principalmente de atrasos).

Falando com o responsável pelo setor de planejamento de produção, o consultor designado para desenvolver o diagnóstico solicitado pela diretoria da Garden, descobre que o processo parte da definição de marketing sobre a demanda do Garfo II, desmembrada por mês para o próximo ano. Descobre também que na opinião do gerente de planejamento, a previsão do marketing é francamente otimista e em geral, superdimensionada, principalmente para garantir o produto sempre disponível em estoque. “Inflar a demanda é uma forma de manter estoque”, diz Haroldo, gerente de planejamento. Esclarece que da parte dele, acredita que é necessário ser mais conservador, porque os contratos com os fornecedores das partes metálicas são de longo prazo e envolvem quantidades, muitas vezes, fechadas. “Com os juros atuais, é muito caro ficar com material parado por excesso de otimismo original”, comenta Haroldo. “Em geral, reduzo as previsões de setor comercial em 10% mais ou menos”, completa.

Como o consultor percebe que as informações geradas pelo departamento de marketing (ou comercial), têm papel crucial, resolve conversar com o responsável do setor, o gerente de marketing José Godói, que explica como ele chega aos números da previsão: “As coisas não mudam muito de ano para ano por aqui em termos da demanda deste tipo de produto. Claro que às vezes fazemos uma promoção ou outra, mas neste caso, sempre avisamos o gerente de produção, Haroldo, com um mês de antecedência. Para fazer a previsão basicamente, usamos os dados históricos de despacho (que incluem entregas atrasadas de pedidos de meses anteriores quando o cliente concorda em esperar) do Garfo II como um ponto de partida para a geração das previsões. Usamos os dados de despacho porque são dados reais. Converso então com vários gerentes de regionais para descobrir sobre as sensações deles, do contato que eles têm com pequenos varejistas e procuramos antecipar promoções e outros fatores. Embora tomemos cuidado com a geração destas previsões, parece que ainda assim não temos sido capazes de evitar problemas de não-atendimento”.

O consultor pondera os comentários de Haroldo e José Godói. Ele é capaz de entender as preocupações do primeiro sobre manter estoques baixos, ao mesmo tempo em que compreende a preocupação do segundo quanto a ter produtos para garantir entregas. Decide então, checar a demanda real (incluindo os não-atendimentos) dos clientes relativa ao Garfo II para os quatro últimos anos, antes de fazer seu relatório final para João Fonseca.

DESPACHOS FEITOS AOS CLIENTES					DEMANDA REAL CLIENTES				
Mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	Mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Janeiro	38.459	42.604	36.067	39.403	Janeiro	53.630	51.078	53.977	50.040
Fevereiro	45.778	38.960	34.589	38.308	Fevereiro	56.289	59.298	60.998	63.781
Março	36.375	35.560	41.720	43.698	Março	17.345	20.223	22.568	23.266
Abril	38.987	37.980	39.500	40.309	Abril	26.199	25.970	26.504	28.140
Mai	17.480	23.638	29.269	27.247	Mai	23.099	24.705	26.932	27.566
Junho	16.304	7.921	19.680	11.571	Junho	15.700	13.400	16.421	15.898
Julho	17	22.475	107.754	22.502	Julho	16.560	17.778	13.045	18.209
Agosto	10.649	13.397	21.009	10.712	Agosto	18.200	16.465	18.991	17.690
Setembro	22.890	20.400	20.491	14.802	Setembro	15.510	17.433	21.604	22.887
Outubro	35.717	56.980	3.040	38.298	Outubro	55.088	57.400	59.297	54.777
Novembro	105.793	85.678	80.340	110.256	Novembro	84.188	85.455	81.521	83.709
Dezembro	75.209	74.244	78.432	77.655	Dezembro	71.088	73.886	74.699	75.432

Dados de despachos e de demanda real para o garfo 11.

Fonte: Adaptado de CORREIA, Henrique L., CORREIA, Carlos A., **Administração de Produção e Operações**, 2008.

Sendo você o consultor contratado pelo Sr. João Fonseca para fazer o diagnóstico da situação da Garden e elaborar um relatório conclusivo:

1 – Comente sobre o comportamento dos gestores dos departamentos de marketing e de planejamento em relação aos objetivos específicos dos setores e os objetivos gerais da empresa em relação ao mercado que atua.

2 – Avalie e comente o sistema de previsões usado pelos gestores da Garden. Analisando os dados disponibilizados no caso e a teoria estudada sobre previsão de demanda, você considera a forma utilizada como apropriada? Por quê? Sugira as mudanças que você consideraria aconselháveis.

2 – No texto pode-se identificar as categorias gerais das técnicas de previsão, cite quais são elas e em que momento aparecem no texto.

3 – Desenvolva a sua previsão de demanda para o Ano 5, utilizando os métodos M.M.S, M.M.P. M.M.E. Para cálculo utilizando o método da média móvel exponencial, considere um coeficiente de ajustamento de 0,30 e como previsão do período anterior:

Jan = 52.354	Jul = 16.475
Fev = 57.795	Ago = 17.335
Mar = 26.400	Set = 16.500
Abr = 26.400	Out = 56.245
Mai = 26.400	Nov = 84.825
Jun = 15.880	Dez = 72.490

Para média móvel ponderada, atribua você mesmo os pesos, considerando os critérios necessários para utilização deste método.

4 – Qual dos métodos você optaria? Justifique sua resposta.