

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

MBA EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL

EDVANE FERREIRA VIEIRA

**IMPLICAÇÕES DE UM GERENCIAMENTO DE ESTOQUE DEFICIENTE NA
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: o caso da LV**

**NATAL/RN
2015**

LV PEÇAS e SERVIÇOS

INTRODUÇÃO

Fundada no ano de 2006, a LV Peças e Serviços é uma empresa que presta serviços mecânicos e que está localizada na cidade de João Câmara-RN. É uma empresa familiar criada por dois irmãos, Luciano que trabalha como torneiro mecânico, soldador e ainda desempenha funções administrativas, e João que apenas auxilia Luciano na Gestão das atividades da LV.

A Falta de controle de estoque da empresa vem dificultando a realização das tarefas desempenhadas por Luciano onde por inúmeras vezes nota-se a necessidade de materiais apenas no momento em que está executando um determinado serviço.

Quando ocorre a ruptura de estoque, o serviço é interrompido e só volta a ser feito depois que o material é comprado, o que (dependendo do material) pode demorar cerca de um dia.

Luciano comenta: “Em alguns casos o produto é comprado em outra cidade por não ser encontrado em João Câmara ou até mesmo pelo custo de aquisição ser menor, o que implica na perda de tempo e insatisfação por parte dos clientes”.

Sabendo dos problemas que a LV Peças e Serviços passa no gerenciamento do seu estoque, Luciano se pergunta o que fazer diante da situação.

A EMPRESA

A LV Peças e Serviços teve suas atividades iniciadas no ano de 2006 com a sociedade entre Luciano e seu irmão que decidiram dar continuidade ao negócio que seu pai havia começado.

A empresa que atua no segmento de oficina atende a cidade de João Câmara e regiões oferecendo serviços de solda elétrica, alinhamento de truck, oxicorte e tornearia.

No seu ano de fundação, a oficina disponibilizava de poucas máquinas, contava apenas com um torno e uma guilhotina, dentre outras ferramentas de menor porte. O trabalho era dividido entre Luciano, seu irmão e um primo, onde cada um desempenhava uma função, porém, Luciano sempre se destacou por sua capacidade de atuar em todas as áreas.

Com a qualidade dos serviços prestados, a LV foi ganhando prestígio na cidade de João Câmara e regiões vizinhas, o que gerou um aumento significativo na demanda. Esse aumento acabou provocando uma sobrecarga de trabalho, fazendo com que a empresa tivesse que recusar alguns serviços.

No ano de 2008, percebendo que não estavam mais dando conta de tanto trabalho, Luciano e seu irmão tiveram que contratar mais dois funcionários e com o aumento no faturamento puderam assim comprar mais máquinas.

A procura pelos serviços da empresa foi crescendo, e junto à concorrência. Tendo noção disso, os irmãos sempre buscaram trabalhar com o melhor preço e com a qualidade reconhecida, dessa forma eles fidelizavam seus clientes e ganhavam novos.

Em 2010, com a chegada dos parques eólicos em João Câmara, muitas empresas se instalaram na cidade, as quais geraram mais empregos e renda para a população. Algumas dessas empresas passaram a terceirizar parte dos seus serviços contratando outras empresas locais para isso. E a LV Peças e Serviços foi uma dessas.

A oficina assinou contrato com mais de três organizações responsáveis pela construção e manutenção dos parques de energia eólica, chegando a triplicar seu faturamento mensal, passando a apurar em média 30 mil reais/mês. Com isso houve a aquisição e substituição de algumas máquinas que deram à empresa a possibilidade de realizar mais trabalhos, já que agora tinham mais agilidade e rapidez nos serviços.

Apesar da fase de crescimento, não houve nenhum tipo de investimento na parte de gestão do negócio, a LV continua trabalhando da mesma forma que começou, fazendo os registros de fluxo de caixa manualmente e efetuando informalmente o gerenciamento do seu estoque.

CONTROLE DE ESTOQUE

Desde o início de suas atividades, a LV Peças e Serviços manteve um modo de gestão constante, operando sob um padrão até então reconhecido por seus sócios como útil por, aparentemente, atender as necessidades da empresa.

Porém, essa questão começou a ser discutida no momento em que Luciano passou a notar certa deficiência no gerenciamento do estoque da empresa quando, por repetidas vezes, ao necessitar de um produto dava-se conta que aquele não existia mais em estoque.

A situação se agravou a partir do aumento no número de serviços ocasionados pelos contratos feitos com as empresas de energia eólica, que implicou diretamente no alto giro do estoque.

“Com uma frequência maior de compras, perceber a falta de um produto apenas no momento de executar um determinado serviço, tornou-se algo persistente”, afirma Luciano.

Segundo ele, o fato de não contarem com um gerenciamento efetivamente adequado, dificulta a realização do trabalho onde o mesmo deve ser paralisado até que o estoque seja suprido novamente.

A gestão de estoque da LV funciona atrelada ao fluxo de caixa, onde só se registra a entrada de mercadoria no estoque devido à saída de dinheiro do caixa. Dessa forma é calculado apenas o custo total despendido com a aquisição dos produtos.

Após o registro de entrada no estoque, não é realizado nenhum tipo de controle como inventários periódicos ou até mesmo registros da quantidade das mercadorias vendidas. Quando um serviço é acabado, é anotado apenas o que entrou em caixa e os produtos utilizados e retirados do estoque passam por despercebidos.

SISTEMA DE ESTOCAGEM: PRODUTOS, QUANTIDADES E PROBLEMAS RELACIONADOS.

Na gestão de estoque da LV, a determinação do período para reabastecimento de mercadorias acontece de maneira informal. Sem um planejamento baseado nas datas de entrada e saída de produtos, fica difícil calcular com precisão a rotatividade do estoque, o que implica dizer que não há um ponto de reposição preestabelecido. As mercadorias são adquiridas à medida que há a necessidade ou ainda quando surge a oportunidade de compra por um custo menor.

Esse modo de gerenciamento está afetando os serviços da empresa uma vez que não trabalhando com estoque de segurança não há como prevenir que o processo produtivo sofra com problemas ao ponto de ser interrompido.

O sistema de estocagem da LV não adota nenhum tipo de ferramenta para a obtenção de variáveis que possam melhorar o fluxo de informações persistentes aos processos logísticos.

“Na hora de comprar os produtos o principal fator que é levado em conta é o que se tem no bolso”, comenta Luciano.

Sem fazer uso de previsões ou inventários, a quantidade de cada item é determinada pelo que se tem disponível em caixa. Assim existem situações em que é comprada uma quantidade excessiva de produtos ou apenas o necessário para realizar um determinado serviço.

Nos dois momentos são desprendidos custos elevados com estocagem onde no primeiro, os custos estão relacionados ao excesso de estoque que ocasiona a imobilização do capital. Já no segundo caso, há um custo maior a medida que a frequência de compra é aumentada, uma vez que menores lotes de compra implicam em menores descontos e maiores custos com transporte.

Além desses, o fato de a quantidade de materiais não ser estabelecida através de uma base de cálculo, interfere ainda nos custos relacionados ao nível de serviço da empresa que é afetado quando o estoque é totalmente utilizado exigindo a paralização dos trabalhos durante o tempo de espera para reabastecimento das mercadorias e intervindo diretamente na satisfação do cliente.

Ao fazer referência aos produtos estocados, alguns itens possuem o mínimo de controle no que diz respeito à quantidade e ponto de pedido. Isso é possível devido a aquisição do material está vinculada ao fornecedor que mantém contato regular com a empresa a fim de reduzir possíveis desabastecimentos de estoque.

Os produtos que se encaixam nesse contexto são os tipos de gases utilizados na execução dos serviços mais demandados que são os de solda e oxicorte, os quais requerem os gases acetileno e carbônico e oxigênio respectivamente.

Abaixo segue uma tabela onde são discriminados os produtos estocados pela empresa e variáveis que os apontam como mais comprados e mais caros.

MATERIAIS	ONEROSIDADE	ROTATIVIDADE
Chapa	Média	Alta
Parafuso	Baixa	Média
Porca	Baixa	Média
Balança	Média	Baixa
Suporte de balança	Média	Baixa
Ponta de eixo	Média	Baixa
Meia ponta de eixo	Média	Baixa
Arame p/ solda	Alta	Alta
Oxigênio	Alta	Alta
Acetileno	Alta	Alta
CO2	Alta	Alta

Tabela 01: Materiais estocados pela empresa e as variáveis que os classificam.

Fonte: Dados da empresa, 2015.

Os itens classificados na tabela 01 como os mais onerosos são também os de maior giro, o que não significa dizer que são os mais caros. Por exemplo, o arame para solda possui preço de mercado mais baixo que a ponta de eixo, porém sua rotatividade alta faz com que se torne um produto oneroso ao considerar o número de vezes que é despreendido o valor “x” para sua aquisição.

Os produtos de baixa rotatividade são aqueles de custo relativamente alto, mas como ficam em estoque por um período mais longo não são considerados tão onerosos. Já aqueles identificados com um grau de rotatividade médio são os de custo mais baixo e por isso possuem uma onerosidade baixa.

A tabela mostra ainda um único material que tem um giro alto, mas que é classificado como um produto de média onerosidade, que é o caso da chapa.

Ao fazer relação com os demais itens de média onerosidade, a chapa tem um custo de aquisição menor, porém o motivo pelo qual a mesma se encontra nesse grupo é o fato de permanecer por menor tempo em estoque.

De acordo com Luciano, manter todos esses produtos em estoque é preciso, o problema é a deficiência de informação na hora de estabelecer um período adequado para o reabastecimento e a quantidade necessária de cada item.

O PROBLEMA

A partir da deficiência no controle de estoque da LV Peças e Serviços, Luciano notou que trabalhando de tal forma as necessidades da empresa não são totalmente supridas o que o leva a pensar em possíveis alternativas que possam minimizar os gaps existentes no momento de reabastecimento das mercadorias no que se refere ao tempo, à quantidade e os itens a serem estocados.

Dessa maneira a solução apontada por Luciano como viável seria a contratação de uma pessoa para registrar todos os dados vinculados à entrada e saída de produtos do estoque e principalmente fazer o controle desses itens periodicamente permitindo um nível de informação maior para auxiliá-los nas questões que envolvem o processo de estocagem.

Apesar de Luciano acreditar que essas ações resolveriam o dilema vivido pela LV Peças e Serviços, será que essas propostas sendo concretizadas solucionariam o problema de controle de estoque?

NOTAS DE ENSINO

Resumo:

Decorrente de uma gestão deficiente, o sistema de estocagem da LV Peças e Serviços passa por complicações que inibem o acesso a informações que poderiam ser úteis à empresa no que diz respeito principalmente ao processo de reabastecimento de mercadorias e as etapas que o antecedem.

A dificuldade de Luciano está em saber como se posicionar diante a situação para que o seu trabalho não venha mais a ser interrompido por motivos de falta de materiais em estoque comprometendo assim todo o processo produtivo do negócio.

A elaboração deste caso foi possível devido ao acesso a dados extraídos do gestor da empresa e tem como finalidade promover, através da leitura, o conhecimento e desenvolver competências referentes ao contexto em que o mesmo está inserido. Sendo assim oportuna sua aplicação em cursos técnicos, de graduação e pós-graduação que tenham em suas grades curriculares disciplinas referentes a controle de estoque e compras.

Palavras-chave: sistema de estocagem. Reabastecimento de mercadorias. Processo produtivo.

Abstract

Resulting from a deficient management the storage system of the LV Parts and Services, pass for complications that inhibit access to information that could be very useful to the company when talking about mainly to the goods replenishment process and the steps before it.

The difficulty of Luciano is in knowing as to position themselves in front of the situation to that your work doesn't come more to be stopped for reason of fault of materials in stock, thereby undermining the entire production process of the business.

The elaboration of this case went possible by access to data taken from the company manager and it has as ultimate object promote, through reading, the knowledge and develop skills related to the context in which it's inserted. Therefore appropriate your application in the technical courses, of undergraduate and graduate students that have in yours curricula grid disciplines related to stock control and purchases.

Key words: Storage system. Replenishment of goods. Productive process.

Fontes dos dados:

Todas as informações que serviram de base para o desenvolvimento do caso, foram fornecidas pelo gestor da empresa através de entrevistas periódicas realizadas no decorrer do trabalho. A pedido do mesmo foram atribuídos nomes fictícios à empresa e personagens para publicação.

Objetivos educacionais:

A aplicação do caso poderá ser útil em cursos como Administração, Logística Empresarial e Administração de Materiais e em disciplinas como Gestão de Estoque e Compras.

O estudo foi elaborado com o intuito de permitir ao leitor desenvolver a capacidade de: Perceber a influência da Gestão de Estoque na redução de custos e desperdícios; Evidenciar a importância da TI no controle de estoque e no processo de compras.

Questões para discussão/análise do caso:

1) Caso você fosse Luciano, que medidas adotaria para resolver o problema da LV?

Pode-se apontar como alternativa de solução para o problema da LV Peças e Serviços, o treinamento de funcionários na área de controle de estoque. A medida que a empresa venha investir no seu capital intelectual, ela está garantindo a otimização de seus processos sem necessitar desprender custos maiores com contratações ou consultorias, ou seja, poderá ter suas necessidades atendidas apenas capacitando um de seus colaboradores a precisar aumentar sua folha de pagamento.

Outra maneira de resolução seria adquirir um sistema de informação mais moderno, integrado a tecnologias que agilizassem o processo de estocagem e permitissem uma maior eficácia.

Como afirma Vieira e Silva (2011, apud REZENDE e ABREU, 2008), somente é possível o real e efetivo funcionamento dos sistemas de informação, visando a lucratividade e competitividade empresarial, através do uso de tecnologias.

A utilização de tecnologia facilita o desempenho das diversas atividades executadas no âmbito organizacional, pois garante um maior aproveitamento das informações, refletindo assim no alcance de resultados favoráveis.

2) Ao considerar o gerenciamento do estoque, qual a importância da utilização de ferramentas tecnológicas para a LV?

Registrar a quantidade e os custos das mercadorias adquiridas e vendidas, confirmar periodicamente se o saldo apurado no controle de estoque “bate” com o estoque físico existente e calcular o saldo em quantidade e custo das mercadorias que ficaram em estoque, são métodos de controlar o estoque e prevenir possíveis paralizações no processo produtivo da empresa.

Porém, sabe-se que o estoque da LV não é gerido dessa maneira e por esta razão a empresa vem sofrendo com problemas de interrupções nos serviços ocasionadas por falta de produtos em estoque.

Segundo Christopher (2002) a informação sempre foi vital para o gerenciamento da logística, porém, agora, com o uso da tecnologia ela se tornou a força motriz para a estratégia da logística competitiva.

Ao considerar a possível implantação de um sistema tecnológico na gestão de estoque da LV, deve-se ressaltar a obtenção da confiabilidade das informações que permitiria a empresa saber o tempo ideal para reabastecimento do estoque, calcular de forma precisa os custos associados com a aquisição, transporte e armazenagem das mercadorias e ainda saber

quais e quantos produtos devem ser adquiridos a partir da confirmação periódica dos itens em estoque.

Desse modo, é notável que através da Tecnologia da Informação a LV possivelmente obteria a otimização dos seus processos por meio da integração das diversas atividades por ela executadas, uma vez que fazendo uso de ferramentas tecnológicas, o aproveitamento das informações peculiares na operação dos serviços torna-se maior o que garante a empresa uma base de dados confiável quando surgir a necessidade de tomar certas decisões.

3) Descreva como funciona a gestão de estoque da LV Peças e Serviços.

O gerenciamento do estoque da LV está vinculado ao fluxo de caixa, onde é feito apenas o registro das mercadorias em estoque uma vez que há a saída de dinheiro do caixa.

É calculado, portanto, somente o custo com a aquisição da mercadoria, depois que o produto entra em estoque nenhum outro procedimento de controle é realizado, registra-se apenas o que entrou em caixa depois da prestação do serviço.

REFERÊNCIAS

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira. 2002.

VIEIRA, Edvane Ferreira; SILVA, Hallison Lima da. **A Eficiência da Tecnologia da Informação para o Processo de Emissão de Passagens: um estudo de caso na Expresso Cabral**. Monografia (graduação em Administração). Universidade Potiguar. Natal, 2011.