

CADASTRO DE MATERIAIS UM TESOIRO IGNORADO PELAS EMPRESAS

Padronizar e manter um cadastro de materiais unificado, garante redução de custos na cadeia de suprimentos e eficácia na automação do processo logístico.

INTRODUÇÃO

A implantação de novos procedimentos e sistemas, na indústria brasileira, em busca da produtividade das Áreas de Suprimentos com redução dos seus custos operacionais e dos níveis de estoque, tem colhido excelentes resultados quando o assunto é a gestão das matérias primas, embalagens, insumos e produtos acabados, onde o volume de capital envolvido é muito alto. Este zelo na gestão destes materiais obviamente que se justifica e isto faz com que as técnicas e tecnologias desenvolvidas e aplicadas sejam sempre direcionadas para estas famílias de materiais. Entretanto, para um processo de logística verdadeiramente integrada, é necessário observar o que está acontecendo dentro de casa, com a logística dos processos que são responsáveis pela sustentação dos resultados da automação e integração dos processos externos. Qualquer que seja a solução desenhada para esta integração a gestão de suprimentos dos materiais indiretos também é estratégica. Sua qualidade gera instabilidade e elevação de custos, muitas vezes, ignorados pelas empresas.

É compreensível que os gestores demandem maior preocupação com os materiais classe A, além da questão financeira, já ressaltada, observamos também que todos os processos logísticos citados nas literaturas e discutidos no meio acadêmico são voltados, basicamente, para a gestão destes itens. Com isto os resultados alcançados na gestão dos materiais de manutenção, também conhecidos como MRO, ainda são, proporcionalmente, muito diferente daqueles obtidos com os materiais diretos. Associados a esta ênfase na formação dos gestores, existem outros fatores que dificultam a melhoria dos resultados na gestão dos MRO's, como a grande diversificação de tipos, especificações e aplicações além das variações do perfil de demanda que acabam determinando os níveis dos seus estoques. Para completar as adversidades, as empresas dedicam pouca ou nenhuma atenção às especificações destes materiais, gerando assim um banco de dados com descrições confusas e incompletas, formando um cenário completamente oposto ao que os gestores encontram nas matérias primas, insumos e embalagens, onde a riqueza de detalhes das suas especificação cria um caminho fácil para qualquer processo de automação e integração.

O FOCO

Os itens de MRO são encarados por muitas empresas como um peso na gestão dos materiais, já que para manter um estoque regular, sem riscos para a operação e com o menor volume de capital investido, a gerência necessita de recursos e investimentos, os quais muitas vezes a direção prefere ignorar, agravando ainda mais as dificuldades para redução de custos e aumento da eficácia da sua empresa. Muitas são as justificativas para esta decisão, mas a mais comum baseia-se na curva ABC que aponta para o fato que a maioria dos MRO's se encontram nas classes C e D e uma pequena parte na B, esta análise faz com que se dediquem a estes itens menos investimentos para sua gestão e critérios menos rigorosos em seus processos, sistemas e parâmetros, exemplo disto é a falta de manutenção dos seus dados cadastrais, este fato por si só é capaz de acarretar distorções que afetam diretamente a produtividade do processo de compras, o nível de estoque, seus custos e ainda engrossam os sistemas com registros em duplicidade, alimentando os estoques de inservíveis, podendo acarretar também compras de emergência, paradas desnecessárias de máquinas e até mesmo acidentes graves.

Esta é uma realidade que afeta empresas de todos os portes e ramos de atividades e se refletem em estudos, por exemplo, que mostram que os custos de aquisição da maioria destes itens é superior até mesmo ao seu preço. (Poirier Charles e Reiter Stephen - Otimizando Sua Rede de Negócios-Futura- São Paulo 1997) citam que "um estudo efetivado em 1000 grupos de compras de uma indústria automobilística mostrou que a área de MRO alcançou de 10 a 18% dos custos totais e de 50 a 80% dos custos de aquisição".

Grande parte destes custos de aquisição traz consigo a dificuldade do comprador em traduzir as

necessidades dos seus usuários para o mercado fornecedor, devido a qualidade das especificações destes itens.

Como cada vez mais as empresas estão buscando a automação dos processos que envolvem a requisição e a compra dos seus materiais, o conteúdo deste cadastro necessita estar confiável e preciso, porque é a base para a implementação de qualquer política de suprimentos, que tenha como objetivo alguns dos benefícios abaixo:

- » Integração de sistemas transacionais de suprimentos;
- » Integração com comércio eletrônico;
- » Redução no custo unitário;
- » Redução no custo de estoque;
- » Aumento da produtividade em compras;
- » Redução do custo de aquisição;
- » Redução no risco de ruptura do estoque;
- » Redução de inservíveis;
- » Eliminação das duplicidades no cadastro, etc.

É improdutivo pensar na automação da cadeia de suprimentos, se o conteúdo do seu cadastro de materiais, que é ponto de partida deste processo, contém descrições erradas, incompletas, confusas e duplicadas ou ainda, especificações ancoradas, sem necessidade, a exclusividade de fornecimento. Tudo isto compromete os custos, a qualidade, a eficácia e a produtividade da área de suprimentos e engrossa os dados do estudo apresentado anteriormente. A ilusão que impede as ações de alguns gestores está no fato de que estas empresas continuam comprando e mantendo seus estoques de MRO, mas quando analisamos o seu processo observamos que isto ocorre de forma complexa, cara e improdutivo, já que enfrentam diariamente diversos problemas que comprometem o seu resultado operacional e sua produtividade apenas por ter especificações incompletas ou incorretas. Esta situação oculta custos que não chegam a serem contabilizados, porque sua origem está em procedimentos já incorporados à rotina das áreas de suprimentos, como por exemplo: Receber materiais similares ao desejado, receber materiais com qualidade inferior a necessidade da aplicação, demora nas compras que muitas vezes só se resolvem com a apresentação de amostras para os fornecedores, ou ainda, inúmeros contatos entre fornecedores, compradores e usuários, até concluírem uma especificação adequada para o item, e esta, uma vez definida, raramente é incorporada no sistema.

Estas atitudes, aparentemente inocentes, podem levar a paradas desnecessárias da produção, formação de estoque de materiais inservíveis, aumento do lead time e dos estoques, ou ainda a consolidação de uma relação de dependência com um único fornecedor, eliminando-se o elemento básico do processo de compras, que é estimular a concorrência.

ORIGEM

É simples observar de que forma este problema ocorre dentro das empresas. Um cadastro de materiais problemático e caro, nasce pela falta de padrões que obriguem o registro das características consideradas imprescindíveis à identificação completa de cada tipo de material. Esta situação é muito comum, quando os itens são cadastrados diretamente no sistema de gestão, os quais possibilitam o registro das características dos materiais sem qualquer exigência de uma seqüência lógica obrigatória. Este procedimento inocente custa caro para as empresas, porque facilita o cadastramento dos materiais com qualquer informação ou até mesmo sem ela, o que gera descrições erradas, incompletas e confusas, dificultando o processo de compras, duplicando o material no banco de dados e, o que é pior, no estoque também.

A dificuldade de alguns gestores em compreender esta necessidade, gera perdas anuais de Milhões de Reais às empresas, impedindo ainda a plena eficácia de qualquer processo de automação que possa gerar produtividade na sua cadeia de suprimentos. Os resultados deste problema, são visíveis quando começam a surgir algumas das situações, como:

- » Duplicidade de registros;

- » Compras erradas;
- » Setups desnecessários de máquinas;
- » Dificuldades para unificação do cadastro entre unidades;
- » Dificuldades para compras conjuntas;
- » Retrabalho em compras e na gestão dos estoques;
- » Acumulo de materiais inservíveis;
- » Elevação dos custos de manutenção;
- » Elevação dos custos por pedido;
- » Elevação dos custos de estoque.

Ao contrário deste cenário, a padronização e unificação do cadastro de materiais, garante maior qualidade, agilidade e precisão no processo de suprimentos, conferindo maior eficácia e economia, assegurando às empresas a interrupção imediata de grandes perdas financeiras, que somadas formam um verdadeiro tesouro. Este tesouro que, ainda hoje, é negligenciado pela maioria das empresas, tem seu mapa nos seus bancos de dados e o baú, enterrado nos seus almoxarifados.

UM ABISMO ENTRE AS EMPRESAS

Muitas empresas, que são exemplos de eficiência em gestão, já passaram por processos de Padronização e unificação dos seus cadastros de materiais, algumas até mais de uma vez, em função de aquisições, reestruturações e mudanças de tecnologia, estas empresas hoje investem apenas na revisão e manutenção do seu "tesouro", impedindo a retomada das perdas financeiras e permitindo a implantação rápida de novas políticas, sistemas e procedimentos, que garantam produtividade concreta e duradoura no seu processo de suprimentos. O investimento neste tipo de projeto é muito pequeno, representa apenas uma fração da economia que seus resultados proporcionam, e o seu retorno é muito rápido.

Enquanto isto a maioria das empresas, independente do seu porte, ainda encontram dificuldades para justificar investimentos em projetos deste tipo. Isto se explica por se tratar de um processo muito específico, cujo domínio sobre a sua técnica e, os efeitos positivos que causam sobre o fluxo de caixa das empresas ainda serem pouco estudados no meio acadêmico.

Existem ainda aquelas empresas que acreditam em uma solução caseira para este tipo de trabalho, aumentando ainda mais a perda de capital da empresa em processos desprovidos de técnicas e de controles adequados, prolongando o trabalho por anos e conseguindo ao final apenas um cadastro arrumado e caro. Neste caso, é importante ressaltar que, mesmo as empresas pioneiras e detentoras de grande conhecimento na técnica de padronização de materiais, já não conduzem sozinhas este processo, porque sabem que a padronização é requisito para a automação e, em cadastro de materiais, arrumação é diferente de padronização.

Nivaldo da Cunha Faria

Diretor Técnico da Uno Consultoria

nivaldofaria@unoconsultoria.com.br - www.unoconsultoria.com.br

Tel. 55-21-2531-1016