

# Altos Níveis de Estoque nas Indústrias de Conexões de PVC



Junior Saviniec Ferreira; Letícia Stroparo Tozetti  
Faculdade Educacional de Araucária

## RESUMO

O problema de estoque elevado é cada vez menos frequente entre as organizações, já que elas perceberam que resolvendo este problema podem se tornar mais competitivas. Porém, ao implantar uma solução para este desafio, elas precisam ter uma boa gestão de operações para conseguir satisfazer seus objetivos, para que todos os processos desde a aquisição da matéria-prima até o produto final sejam eficientes. Isso é possível através da criação de indicadores de desempenho que vão medir como anda o seu processo como um todo. Assim, este artigo, baseado em um estudo de caso, tem o objetivo avaliar a alta produtividade de uma empresa X, que além de estar com o estoque altíssimo não para de produzir. Os resultados mostraram que com a correção do alto volume de estoque da empresa estudada ocorreu redução de espaço e tempo ocioso nesta empresa, gerando tempo e recursos a serem investidos em outras atividades, como por exemplo, no treinamento de funcionários, tornando os resultados desse estudo muito satisfatórios, sugerindo assim que novas pesquisas referentes a este tema sejam desenvolvidas e aplicadas em outras organizações.

*Palavras chave: Gestão de operações, Indicadores de desempenho, Just In Time.*

## ABSTRACT

The high inventory level is becoming less frequent among organizations, as they realized that by solving this problem they can become more competitive. However, when deploying a solution to this challenge, they need to have good management operations to achieve their goals, so that all processes since raw materials acquirement to the final product will be efficient. This is possible through the creation of performance indicators that will measure how are their process as a whole. Therefore, this article, based on a case study aims to evaluate the high productivity of a company X, which besides being with a high inventory level does not stop to produce. The results showed that with the correction of the high volume of inventory of the company there was a reduction of space and idle time in this business, generating time and resources to be invested in other activities, such as training of employees, making the results of this study very satisfactory, suggesting that new researches on this subject should be developed and applied in other organizations.

*Keywords: operations management, performance indicators, Just In Time.*

## **1. INTRODUÇÃO**

Com as empresas cada vez mais competitivas em seu mercado de atuação e procurando satisfazer a necessidade de seus clientes, buscam-se estratégias para saírem à frente. Uma boa gestão pode ser um diferencial, assim, pode-se citar como exemplo a gestão de estoque que tem o dever de fazer a gestão dos recursos materiais, atendendo a demanda constantemente, dando continuidade de operações e trazendo economia nas mesmas. Mas o objetivo deste artigo não se limita isto, mas sim a permitir a visualização de que uma grande quantidade de itens estocados não é vantajoso para determinado tipo empresa, pois estes produtos parados no estoque são sinônimo de dinheiro perdido, portanto, deve-se buscar uma possível e provável solução para resolver este problema.

Para tal, este artigo foi dividido em três partes, a primeira consiste em uma pesquisa bibliográfica, a segunda no desenvolvimento do tema em questão, e por fim a conclusão que propõem uma solução de possível implantação também em outras organizações e não só na empresa pesquisada.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O formato do referencial teórico está dividido em duas partes. A primeira aborda os conceitos voltados à Gestão de Operações, busca trazer os conceitos, explicar o objetivo e sua importância para a organização. A segunda aborda aspectos voltados a conceitos sobre indicadores de desempenho mostrando suas definições e a sua importância para a organização.

### **2.1 Gestão de Operações**

Segundo Martins (2006) as atividades realizadas pela empresa visando satisfazer seus objetivos de curto a longo prazo, interagem, na maior parte das vezes de maneira muito complexa. Como exemplo pode se citar as atividades de busca de transformação de insumos (como matérias-primas) em produtos acabados e/ou serviços, atividades que absorvem recursos e nem sempre agregam valor ao produto final. Assim, é a administração da produção/operações a forma de condução eficaz para essas

atividades. A gestão de operações de forma eficaz reduz os desperdícios de tempo, desde a entrada na matéria prima na organização (e insumos) passando pela produtividade até o produto final.

Para Corrêa e Corrêa (2008), brevemente, a gestão de operações abrange a atividade de gerenciamento estratégico dos recursos deficientes (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), sua interação com os processos que produzem e concedem bens e serviços, pretendendo atender à necessidade e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes. Ainda, deve também coincidir este objetivo com as necessidades de eficiência na utilização dos recursos que os objetivos da organização exigem.

Ou seja, toda organização que visa lucro ou não tem uma função de operações, pelo simples motivo de gerar um “valor” para seus clientes e ao mesmo tempo levando em conta o que toda empresa busca, a otimização dos recursos, saber usá-los da melhor forma e com menor custo possível.

Segundo Moreira (2008), no geral, a administração da produção e operações, diz respeito a atividades propostas para a produção de um produto tangível ou prestação de serviço. Neste sentido, a palavra “produção” uniu-se às atividades industriais, enquanto a palavra “operações” se relaciona às atividades em empresas de serviços. Nas indústrias, as tarefas que são objetos da administração da produção são concentradas prioritariamente na fábrica ou na planta industrial. Nas empresas de serviços, as atividades ligadas às “operações” são espalhadas, sendo as vezes irreconhecíveis.

## **2.2 Indicadores de desempenho**

Segundo Dornier (2000) as medidas ou indicadores de desempenho são ferramentas-chave do sistema de controle, concedendo ações e decisões adequadas e orientadas para a estratégia. A base de medida correta é uma análise de fatores de sucesso para um produto ou passo de um processo. Medidas corretas para a competição global de hoje estimam mais do que indicadores de produtividade tradicionais (razão entre produção real e entrada real) e acrescentam indicadores de utilização e desempenho.

Esta ferramenta permite tomar decisões coerentes, ou seja, uma decisão orientada, pois no cenário atual, com o desenvolvimento global, requer mais agilidade, rapidez nos processos, resultando em consumidores mais exigentes.

Segundo Gomes e Ribeiro (2004) indicadores de desempenho são padrões expressos que não necessariamente por uma função matemática. São padrões que

possibilitam quantificar, medir e avaliar, em termos quantitativos, a eficiência ou eficácia de um processo que gera um produto e/ou serviço. Os indicadores de desempenho podem se dividir em dois grupos: os indicadores operacionais e os indicadores financeiros.

Indicadores de desempenho permitem que avaliações sejam feitas em cima de fatos, dados e informações quantitativas, que geram confiança em decisões. Os indicadores são relações matemáticas, de um processo ou de um resultado, normalmente com uma meta incorporada. Para os indicadores serem efetivos em um processo de decisão, deve-se destacar que não sejam confusos e que sejam obtidos facilmente, para serem compreendidos e comparados. Esses indicadores são feitos por meio de fatos, para gerar mais confiabilidade nas conclusões, e para serem efetivos a decisão não deve ter duplo sentido e para ser compreendida facilmente.

### **3. ESTUDO DE CASO**

Nos dias de hoje no âmbito global há várias empresas iniciando sua produtividade com diversos *core business*, mas a questão que vem em mente é até onde a produção de produtos acabados é ideal para a empresa? Primeiramente é preciso saber o que seria o “ideal”. Esta palavra se define como algo (ou metas) que as pessoas procuram alcançar. No caso de uma empresa para a produtividade, seria estar satisfazendo a sua demanda, mas sem exagero. Por exemplo, não adianta a demanda mostrar que precisa de 100 peças mensalmente e ter em estoque 1000, pois isso é dinheiro perdido. Considerando que o Brasil não está passando por um bom momento, as empresas devem entender que correm o risco de passar por uma recessão, já que o cenário atual é de um mercado fraco.

Vamos analisar uma empresa X localizada na região metropolitana de Curitiba que passa por esta fase e trabalha com produção empurrada, ou seja, produz antes da demanda. A empresa atua no setor de injeção plástica, tem 14 injetoras e está com o estoque altíssimo. Tem uma gestão de estoque eficiente, mas a produção continua trabalhando e abastecendo o estoque, ou seja, está deixando dinheiro parado, pois para que os materiais sejam armazenados e produzidos ocorre um investimento e se o estoque não girar acaba causando um efeito inverso ao objetivo de suprir à demanda. Isso por que algumas empresas, o que pode também ser o caso desta, identificam o estoque como um setor apenas para armazenamento de mercadoria e não dão a importância que ele tem para a saúde financeira da empresa. Hoje o estoque desta

organização gira em torno de 160 toneladas de produtos. A figura 1 mostra a demanda desta empresa comparada com seu estoque.

Esta demanda foi calculada pela equipe comercial da empresa, e chama a atenção o fato de que com o estoque atual a empresa pode parar de produzir por 9 meses, ou seja dentro deste tempo poderia fazer uma ótima organização no estoque, com inventários mensais para calcular a acuracidade, ou até mesmo legalizar férias de colaboradores.

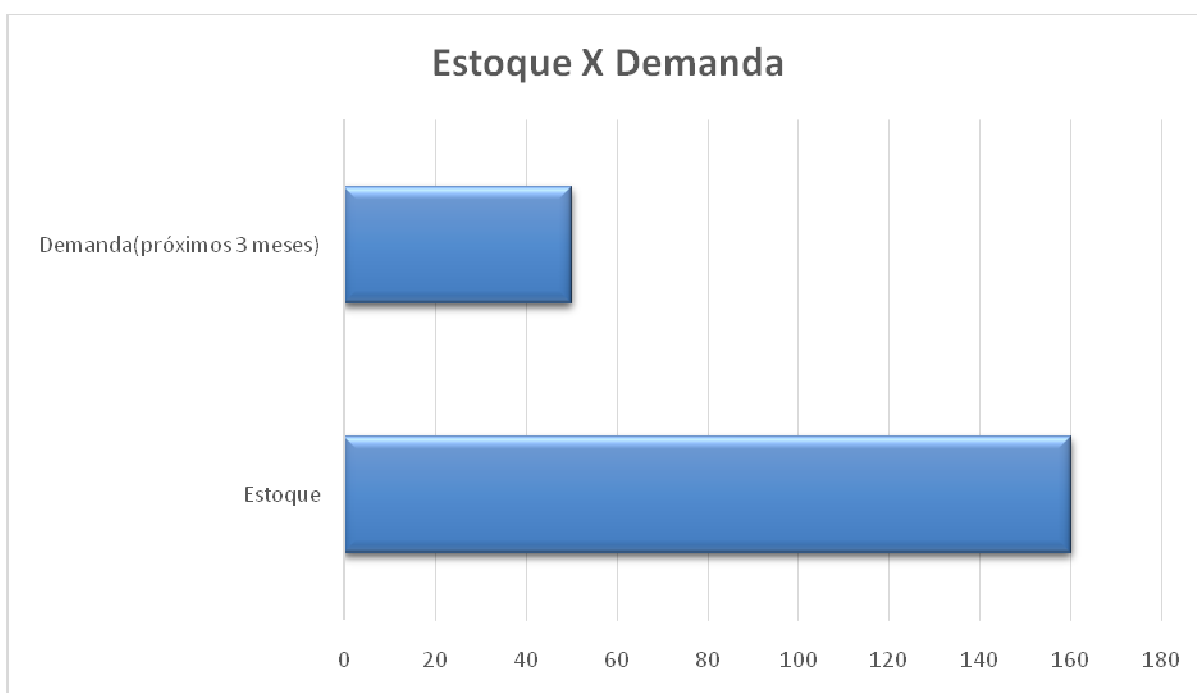


FIGURA 1: ESTOQUE x DEMANDA DA EMPRESA X

FONTE: AUTOR, 2015

O *just in time* (JIT) que pode ser traduzido para “na hora certa”, pode ser talvez a melhor solução para esta empresa. JIT é um sistema que administra a produção, determina o que não se deve produzir, transportar ou comprar antes da hora exata. Conhecido também como método Toyota de produção, o JIT visa eliminar os custos decorrentes do processo, perdas e o importante nesta pesquisa, reduzir estoque. Pode ser implantado em qualquer em qualquer organização, ele é a base da competitividade de uma empresa, pois aumenta a velocidade, a qualidade e reduz o preço dos produtos. A figura 2 ilustra como funciona esse sistema.

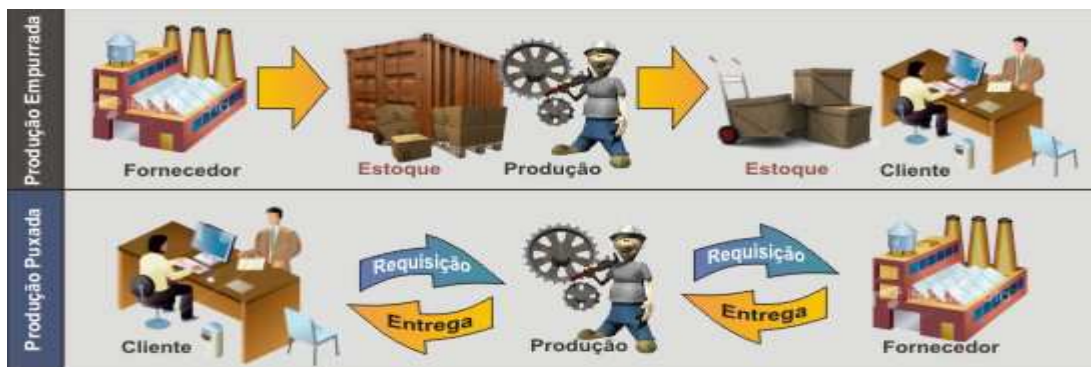


FIGURA 2: SISTEMA DE PRODUÇÃO JIT

FONTES: INDÚSTRIA HOJE, 2010

Voltando à empresa X, ao implantar este sistema, seria necessário reduzir primeiro os níveis de estoque, fazer treinamento com a equipe, conversar com os fornecedores, pois serão peças-chave, e colaborar com os clientes. O JIT funcionaria da seguinte maneira: a matéria prima chegaria à produção apenas no momento exato, sendo que assim os produtos acabados só seriam produzidos quando fossem vendidos, para não existir estoque parado. E também é importante não ter estoque de matéria prima, deve-se ter apenas o suficiente para algumas horas de produção, só que para funcionar deve-se destacar novamente que os fornecedores seriam peças-chave, reduzindo-os ao mínimo possível, e o(s) escolhido(s) deveriam ser treinados para que recebessem a entrega de pequenos lotes em uma frequência necessária.

#### 4. CONCLUSÃO

Dado o problema de estoque identificado na empresa X, o primeiro passo foi comparar o seu estoque com a sua demanda, e percebeu-se que a empresa tinha estoque suficiente para ficar por quase um ano sem produção.

Assim pode-se sugerir que a redução do espaço e tempo ocioso da indústria fossem aproveitados também para treinar os colaboradores para aplicar o processo JIT, passando de uma produção empurrada para a produção puxada, melhorando até mesmo a saúde financeira da empresa.

Com a aplicação deste método não ocorreu apenas à redução do estoque, mas também foi eliminado o desperdício, muito esforço foi necessário, mas até os gestores perceberam que foi uma decisão correta.

Foi necessário também, dar ênfase também aos indicadores de desempenho, pois por meio deles, foi possível mostrar como estava a situação da organização, dando visibilidade ao ponto fraco da empresa e sugerindo assim uma melhoria passível de ser aplicada.

Com estes resultados positivos, sugere-se que novas pesquisas referentes a este tema sejam desenvolvidas e aplicadas em outras organizações para que esses benefícios possam ser espalhados e aprimorados a cada dia mais.

## **5. REFERÊNCIAS**

CORRÊA, H L;CORRÊA C A; **Administração de produção e de operações**. São Paulo: Editora Atlas 2008.

DORNIER, P. **Logística e operações globais- Textos e Casos**. 1ª. Ed, Atlas 2000

GOMES,CF S;RIBEIRO, P C. **Gestãoda cadeia de suprimentos integrada á tecnologia da informação**. São Paulo, Thomson Pioneira, 2004.

INDUSTRIA HOJE. **O Conceito do Sistema Just in Time**. 2010. Disponível em: < <http://www.industriahoje.com.br/o-conceito-do-sistema-just-in-time>>. Acesso em 13/10/2015.

MARTINS, P G; LAUGENI, F P **Administração da produção**.2 Ed. São Paulo: Saraiva 2006

MOREIRA, D A. **Administração da produção e operações**. 2º Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.