

ÁREA DE SUPRIMENTOS - ALGUMAS CONSIDERAÇÕES:

01 - OBJETIVO PRINCIPAL:

Suprir a área técnica, no momento exato da necessidade, nas melhores condições disponíveis do mercado ... e nada mais !

02 - O “CRONOGRAMA” DA FALTA DE PEÇA:

- ⇒ O pessoal estava trabalhando normalmente e no melhor ambiente possível... tinha até gente assuviando !
- ⇒ De repente, surgiu a necessidade de uma peça ...
- ⇒ Não tinha no Almojarifado !
- ⇒ Foi necessário interromper imediatamente todos os trabalhos em curso !
- ⇒ Todo mundo ficou muito irritado ... houve até expressões de baixo calão ... (muito baixo mesmo...)
- ⇒ O pessoal, bastante chateado, ficou obrigado a iniciar outro serviço que, geralmente não têm nada a ver com o anterior ...
- ⇒ Chegou a peça do serviço anterior !





- ⇒ O pessoal interrompeu o trabalho ... já que o anterior era prioritário !
- ⇒ Novamente o pessoal ficou irritado e ouve-se novos palavrões ... aqueles não lembrados na situação anterior !
- ⇒ Reiniciou-se o trabalho interrompido anteriormente com todos os riscos decorrentes.
- ⇒ Até faltar peça ... novamente !
- ⇒ Ai recomeça todo de novo ... novamente !

ou seja:

. A falta constante de peças, principalmente aquelas de baixo custo e grande consumo, gera custos indiretos incomensuráveis tais como:

- excesso de pessoal técnico pela necessidade de reiniciar várias vezes um trabalho inicialmente simples e rápido;
- falhas técnicas decorrentes de interrupções de serviços: esquecimentos, refazer operações já efetuadas, "desaparecimentos" de outras peças no intervalo, etc;
- por faltar a peça, o pessoal dá algum "jeito" contrariando as normas técnicas, elementares ou seja, o popular e generalizado "gatilho" que, certamente, irá provocar mais problemas e mais retornos de serviços;
- retira-se a peça de outro veículo parado (geralmente por falta, também, de peças iniciando-se um processo chamado "canibalização";



astm

- imobilização prolongada e desnecessária do veículo (e do capital !);
- etc...

03 - AS 5 PERGUNTAS BÁSICAS DO SUPRIMENTO

⇒ Comprar : - O que ?
- Quanto ?
- Quando ?



A área técnica responde !

⇒ Comprar : - Como ?
- Aonde ?



O suprimento responde !



A falta de clareza deste conceito tem dificultado demais a situação. A área de Suprimento não pode, de forma alguma, sobrepôr-se a área técnica sob pena de criar uma zona de atritos intransponíveis quanto a liberação técnica dos veículos.

A experiência nos demonstrou que a área técnica, quase sempre, é responsabilizada diretamente pela falta de veículos operacionais, necessitando então manter-se numa postura “justificativa” quase que permanente quando, a bem da verdade, o problema é “mais em baixo”!

astm assessoria técnica de manutenção Ltda.

treinamento técnico-operacional
www.webonibus.com.br

04 - ORGANIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DO ALMOXARIFADO :

As atribuições desta área são, aparentemente, muito simples, ou seja

- 1 - Recepcionar o material comprado, quantitativa e qualitativamente;
- 2 - Armazena-lo em lugar apropriado;
- 3-Conserva-lo de forma adequada: posicionamento, embalagem, corrosão e poeira;
- 4- Entrega-lo desde que devidamente solicitado e autorizado;
- 5 - Solicitar ressuprimento (compra) quando necessário.

Comentários :

Entendemos que estas operações tem que transcorrer normalmente, obedecendo a um fluxo claro e transparente, seja ele informatizado ou não.

O maior problema observado até hoje é a extrema diversificação dos itens como a tendência a “burocratizar” em excesso o contexto. Ou pior, quando informatizado, a escolha de programas complicadíssimos fora, geralmente, do “alcance” do pessoal envolvido, principalmente da própria gerência.

É ainda muito importante ressaltar que a entrega da peça ao solicitante deve ser prioritária. A “burocracia” da “baixa” tem que vir depois. Este fator é muito esquecido !



05 - A INFORMATIZAÇÃO DO SUPRIMENTO :

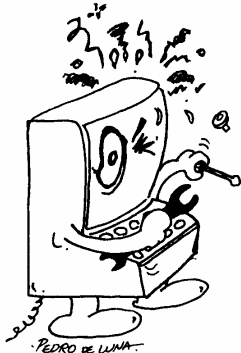
Deve, ao nosso ver, partir de um programa “a priori” muito simples, que “fecha”, na fase inicial, apenas os seguintes pontos :

- entradas ;
- saídas ;
- saldo ;

que no decorrer de sua evolução (implantação) gera as principais informações necessárias ao funcionamento (operacionalização) do dia a dia:

- consumo médio
- saldo médio
- ponto de pedido
- requisições atendidas e pendentes (incl. %)
- informe para balanço.

Somente após esta fase ser perfeitamente assimilada e operacional é que, ao nosso ver, o sistema pode (e deve) evoluir para informações mais detalhadas e específicas tais como, por exemplo :



- custo de peças
- atualização em dólares (U\$\$)
- centros de custo
- itens não movimentados
- curvas ABC
- informe p/ compras
- etc...

Queremos apenas reiterar, com este capítulo, que qualquer programa tem que ser simples, muito simples e ao alcance da cultura do pessoal envolvido. Fora isso a implantação se “arrasta” por meses e, a área que já é melindrosa por natureza, torna-se, então, crítica e aí está perfeitamente justificado o porque das faltas constantes de peças : “o culpado é o tal de Computador ! “



Uma boa solução (e sugestão) é a contratação de especialistas que “montam” o sistema completo e coloque-o para funcionar sem intervenções do pessoal da Empresa. Uma vez pronto e testado, treina-se então o utilizador final.

06 - CONTROLAR O CONTROLÁVEL (NOVO CONCEITO) :

Observamos que qualquer sistema de controle de estoque, informatizado ou não, abrange a totalidade dos itens, indistintamente dos respectivos valores envolvidos, ou seja : um virabrequim de R\$ 3.000 tem o mesmo “tratamento” administrativo que uma junta de 40 centavos ! Considerando, ainda, que 50% dos itens representam apenas 15% do valor do almoxarifado, queremos sugerir um novo conceito de organização e controle que, se tentado, deve diminuir drasticamente os problemas existentes e, principalmente, a falta de peças :



CRIAÇÃO DE 4 NÍVEIS DE ALMOXARIFADO :

1º NÍVEL - PEÇAS DE ALTÍSSIMO CONSUMO E BAIXÍSSIMO CUSTO
(20% dos itens = 5% do valor total do Almoxarifado).

o que ⇒ parafusos, arruelas, porcas, rebites, juntas, terminais, fusíveis, lixas, etc.

como ⇒ almoxarifado separado com prateleiras ou “gôndolas” tipo Supermercado, abastecidos diariamente independentemente das quantidades (tem que suprir 1 a 2 dias) ;

onde ⇒ sistema “self service”, ou seja, não há requisições, O almoxarifado ou a(s) área(S) são de livre acesso para todos, em local isolado do almoxarifado principal.



2º NÍVEL - PEÇAS DE ALTO CONSUMO E BAIXO CUSTO
(30% dos itens = 10% do valor total do Almojarifado)

o que ⇒ buchas, retentores, juntas, reparos, parafusos e porcas de aplicação mecânica, vedajuntas, fita isolante/crepe, lixas, etc...

como ⇒ RM - Requisição de Material assinados pelos mecânicos - líderes ou profissionais categorizados

onde ⇒ se possível, área física separada dentro do almojarifado principal e RM de cor diferente.



3º NÍVEL - PEÇAS DE CONSUMO ALTO A MÉDIO E DE CUSTO RELEVANTE:
(40% dos itens = 30% do valor total do Almojarifado)

o que ⇒ rolamentos, injetores, válvulas completas, rodas, cubos, chapas, tintas, peças de desgaste cx. de marchas e diferencial, molas, cruzetas, etc ;

como ⇒ RM assinado pelo encarregado e/ou Chefe da Oficina; (RM de cor diferenciado).

onde ⇒ Almojarifado "Central" da garagem.

4º NÍVEL - PEÇAS DE ALTÍSSIMO CUSTO E CONSUMO BAIXO
(10% dos itens = 55% do valor total do Almojarifado)

o que ⇒ carcaças, bombas injetoras (novas), bloco do motor, Kits, cabeçotes, virabrequins, vigas mestres, pinhão-coroa, engrenagens, eixos de caixas de marchas, eixos cardan, etc. ;

astm assessoria técnica de manutenção ltda.

treinamento técnico-operacional
www.webonibus.com.br

Obs: a substituição das peças deste nível serão sempre sujeitas a esclarecimentos técnicos detalhados !

como ⇒ RM assinada pelo Diretor e/ou Gerente responsável pela área técnica perante a Diretoria.

onde ⇒ Almojarifado “Central” da garagem.

Entendemos que estes 4 “níveis” de Almojarifado operam praticamente “em separado” agilizando assim, de forma evidente, o atendimento à área técnica. Senão os itens de altíssimo custo serão “diluídos” no meios da infinidade de itens de custo desprezível, gerando desta forma, uma “cortina de fumaça” impedindo qualquer visão, raciocínio e análise em cima do que tem que ser, realmente, avaliado e controlado !

É muito comum observar milhares de R\$ “adormecidos” nas prateleiras dos Almojarifados, sem uso nem a médio/longo prazo, enquanto estão faltando, diariamente itens com valor infinitamente menor para o atendimento do dia a dia da Frota Operacional !



Alguém está pagando por isto !

07 - O ALMOJARIFADO DO “NADA A VER” ! :

É o “outro” Almojarifado, aquele que não tem “nada a ver” com o principal objetivo pelo qual a Empresa foi criada, ou seja, colocar os seus veículos operacionais para transportar passageiros !

A sua presença, geralmente sobreposta ao principal, gera transtornos intransponíveis, ou seja:



⇒ ocupa espaço com materiais e peças que não tem “nada a ver” com a frota (cimento, ar condicionado, cadeiras e mesas de praia, além de outros objetos totalmente alheios à Frota Operacional) ;

⇒ ocupa tempo, desvia e dispersa a atenção do pessoal obrigado a envolver-se em compras e despachos dos mais diversos materiais e objetos que, mais uma vez, não tem “nada a ver” com o contexto !

E tem mais ! Todas as ações envolvendo o “nada a ver” são, geralmente, absolutamente prioritárias sobre qualquer outra coisa já que, apenas elementos da Diretoria ou Alta Administração têm o poder sobre este tipo de solicitações !

Solução : desvincular de forma definitiva, administrativa e física, todas estas atividades do Almojarifado principal e determinar um responsável exclusivamente para isto !

Não há outra solução ! Sem isto, o Almojarifado “principal” pode perder, sem exagero, até 30% de sua eficiência !

E tem mais ainda ! Dificilmente, na hora de se comprar algum produto ou equipamento que não tem “nada a ver” , consegue-se um bom preço ! Uma Empresa de ônibus jamais será um comprador “potencial” e tradicional destes tipos de materiais (ou equipamentos).

08 - OS “ALMOJARIFADOS CLANDESTINOS “ :

São as peças novas, requisitadas propositadamente em excesso, pelo pessoal das áreas técnicas (manutenção, montagem, etc.) objetivando soluções futuras para



liberação de veículos e componentes já que se sabe, antecipadamente “que vai faltar mesmo” quando precisar !

A localização destes “almoxarifados clandestinos” depende essencialmente da criatividade e da imaginação do pessoal : armários e bancadas da oficina, caixas de ferramentas, painéis elétricos, caixas de papelão escondidas por trás das máquinas, equipamentos ou tambores de óleo, nas gavetas da mesa do encarregado, enfim, numa infinidade de outros lugares que somente os “iniciados” conhecem !

Dependendo da importância e da “qualidade” destes “estoques clandestinos”, é um sinal claro que algo não está indo muito bem com o almoxarifado da área !

E ainda, por mais que as gerências “acabem “ com eles, como andorinhas no verão, sempre reaparecem, objetivando, no final das contas, resolver um problema !

09 - A RM - REQUISIÇÃO DE MATERIAS - UM DOCUMENTO MUITO CONTROVERTIDO ! :

Documento fundamental no sistema de Suprimentos, já que sem ele, a princípio, nada deveria “sair” do Almoxarifado ! E portanto, este documento de aparência simples, difícilmente consegue realizar de forma rápida, clara e segura o seu “papel” de requisitante e “comprovador” final do que, realmente, se requisitou e se entregou !

10 - AS LIMITAÇÕES DA RM :

Qualquer RM traz em si uma série de limitações e contradições dificultando um fluxo normal, ágil e transparente desde a requisição em si até o ato final que é a baixa do estoque. E bastante interessante observar que cada Empresa "inventa" a sua própria RM, cada uma com tendência em "burocratizar" a mais ou a menos o lay-out, obrigando assim requisitantes e almoxarifes a verdadeiras "maratonas" objetivando colher os dados e vistos necessários !

Temos observado então que estas "sistemáticas" não acompanham a própria dinâmica da Manutenção (o veículo tem que voltar rápido ao tráfego !) e, em muitos casos toda a "burocracia" de vistos, autorizações, etc ... é feita geralmente no fim do dia ou no dia seguinte ou seja, a RM perdeu todo o seu significado já que qualquer anotação ou visto após a entrega da peça abre o campo para cogitações das mais diversas sobre falta de segurança no sistema !



11 - A "MISSÃO" DA RM:

Por lembrança ⇒ a área da Manutenção :

- Identifica a peça ou material
- Identifica o destino (nº do carro ou centro de custo)
- Determina a quantidade
- Autoriza a entrega pelo Almoxarifado (visto)
- Data (da Requisição e da entrega)

Área e Suprimento (Almoxarifado) :

- Entrega a peça ou material requisitado
- Da "baixa" no estoque
- Arquiva para comprovar saldos
- Providencia peça faltando



Por isto, o lay-out de uma RM deve ser simples...muito simples !

12 - RM ⇒ “MORALIZA-LA” É PRECISO ! :

Entendemos que a RM é uma autorização de despesas tão importante como, por exemplo, um cheque bancário e não um simples formulário atendendo a uma vaga determinação ou rotina não devidamente acompanhada e gerenciada.

O talão de RM não pode ser encontrado de forma alguma no Almojarifado ! É um documento que tem que originar-se, obrigatoriamente, da área técnica. Quem assina (visto) é o responsável técnico e o Almojarifado “obedece” !

Em muitas Empresas, este conceito ainda não é muito claro. É ainda muito comum peças e materiais serem entregues “no grito” do balcão e no fim do dia, o próprio Almojarife preencher e assinar as Rms de acordo com as saídas das Fichas de Estoque ! (ou as vezes com a própria situação do estoque!)

13 - RM - TIPO MÚLTIPLA :

É a mais divulgada nas Empresas, de modo geral e, portanto, ao nosso ver, a mais complicada para não dizer, em linguagem de oficina, a mais “encrencada” !

Motivo : Se ela oferece a imensa facilidade e agilidade de poder requisitar vários itens num só documento, toda esta vantagem desaparece na hora que um ou vários itens faltam na hora da apresentação !

Consequências : detectado a(s) falta(s), a RM inicia um processo complicado e totalmente inseguro objetivando contornar o problema, dependendo da “criatividade” dos organizadores :



- Risca-se os itens faltando e a RM "rasurada" atende os demais.
- Coloca-se carimbos "FALTA" nos itens faltando e a RM atende os demais.
- Cancela-se a RM e re-emissão com apenas os itens disponíveis.
- Emite-se nova RM com os itens faltando valendo a primeira para os disponíveis desde que "rasurados" os faltando !
- Emite-se uma "pré-requisição" para "ver o que vai faltar" ! Sabendo o que têm, emite-se então um RM definitiva ! (Esta prática é muito generalizada nas Concessionárias)

Estas práticas geram então um documento fundamental e autorizando despesas rasurado para não dizer adulterado o que, obviamente, compromete todo o fluxo posterior até a baixa no estoque.

O outro problema decorrente, ao nosso ver muito pior, é a falta de visão clara e precisa do que está realmente em falta objetivando as providências, geralmente imediatas, da reposição !

São transcrições baseadas em documentos (RMs) rasuradas ou retranscritos também !

Ou seja, uma burocracia "infernical" desaguando em faltas constantes e persistentes, motivos de irritações na área técnica que, por sua vez têm que "manter" um controle paralelo para cobrar as referidas faltas !





astm

14 - RM - TIPO UNITÁRIA (NOVA ABORDAGEM) :

Quando sugerida, esta opção que, ao exemplo do cheque bancário, só permite um item ou material por documento, não gera, a priori, muito entusiasmo do pessoal desta área, argumentando imediatamente o grande nº de itens, e conseqüentemente, de RMs a serem preenchidas !

Concordamos plenamente com esta restrição portanto, como vamos ver mais adiante, é a única !

As vantagens da RM UNITÁRIA são inúmeras justificando, ao nos ver, plenamente, um estudo mais aprofundado para sua adoção em qualquer Empresa.

Vantagens:

- Um item = uma RM, ou seja, sequencial normal, transparente e seguro até o ponto final, a baixo do estoque.
- Na falta de um item : a RM, sem nenhuma adulteração é encaminhada direto e imediatamente para o comprador para providências.
- Já que as RMs atendidas não “influenciam” as RMs pendentes, os fluxos de controle de estoque não “influenciam” os fluxos de compras. Chamamos isto de agilização dos fluxos !

astm assessoria técnica de manutenção Ltda.

treinamento técnico-operacional
www.webonibus.com.br

Em resumo, com este tipo de documento, teremos no fim do dia, na mesa do Almojarifado duas situações :

- ⇒ RM's atendidas
- ⇒ RM's pendentes



ou seja, tudo fica mais fácil, transparente e seguro !

Observamos ainda que na utilização da RM - MÚLTIPLA, mais de 50% dos documentos requisitam apenas 1 a 2 itens e que 90% não excedem 6 itens !

15 - A RM UNITÁRIA E A INFORMATIZAÇÃO :

Com a tendência em informatizar o estoque a RM UNITÁRIA torna-se uma poderosa aliada neste contexto, já que o trabalho do digitador será facilitado tanto pela clareza da informação que pela rapidez da chegada do documento em suas mãos.

16 - RM - COMENTÁRIOS FINAIS

Regra básica: não se pode requisitar o que não existe !



Ou seja, a RM - REQUISIÇÃO DE MATERIAIS só “funciona” perfeitamente se o material ou item requisitado estiver disponível naquela hora o quê, na realidade do dia a dia da Empresa é muito difícil acontecer a 100% !

A RM - UNITÁRIA, embora com alguma restrição, oferece uma visão mais clara e precisa do quê esta faltando, tendo ainda um alto poder de “desburocratizar”os fluxos de controle do estoque e compras.

Para concluir é muito bom lembrar que a RM, devidamente autorizada, é responsável pela aplicação de uma parte substancial da receita da Empresa em peças e materias e sua “moralização” no contexto Manutenção/Suprimento merece, ao nosso ver, muito mais atenção e dedicação dos responsáveis !

OBSERVAÇÕES FINAIS:

Uma área de Suprimentos mal resolvida é responsável, ao nosso ver, por uma boa parcela do alto índice de desperdício de tempo (mão-de-obra). A disponibilidade da peça “aqui e agora” pode levar a diminuição do quadro de pessoal técnico, dependendo da situação em até 30% !

A área de Suprimentos tem que ser organizada e dimensionada, de uma vez por todas, em função das reais necessidades da Empresa.

É inconcebível que veículos e pessoas fiquem horas ou dias parados por falta de um retentor, de uma mangueira, de um filtro ou qualquer outra peça de valor totalmente desprezível.

Isto significa custos incomensuráveis absolutamente dispensáveis assumidos, mês a mês pela Empresa, sem nenhuma “escapatória” até que se decida exigir competência, conhecimentos e profissionalismo dos responsáveis. O “fator confiança”, neste caso, torna-se até mesmo relativo. “Incompetentes honestos” também não resolvem!

