

Dedique-se ao planejamento

Usando os argumentos corretos você consegue vender as ideias à diretoria



Se o seu desejo é aumentar a capacidade de estocagem a um custo mínimo, comece a planejar um estudo de viabilidade para obter apoio da diretoria e concretizar sua necessidade de obter investimentos. Como a “compra” de sua ideia será obtida, dependerá muito de seu desempenho em vender as ideias para a diretoria e demais profissionais envolvidos, já que não é interessante perder tempo em algo fadado ao fracasso. Uma estratégia importante para assegurar a aprovação é preparar uma lista de desvantagens que a falta de capacidade de estocagem e disponibilidade de estoque exercem na empresa como um todo.

Problemas como menor produtividade, horas extras e despesas com embalagens e estocagem são mais facilmente compreendidos do que avarias dos produtos, expedição ágil e entrega acelerada ao cliente. Contudo, todas as penalidades de custo, qualidade e serviço que podem ser descritas como justificativa devem ser identificadas. A maior economia é obtida ao utilizar completamente o espaço de estocagem, evitando ou reduzindo o investimento de capital adicional. Essas medidas se refletem na recuperação parcial de gastos empatados e no valor deste ativo “adormecido”, que pode ser demonstrado pelo cálculo do custo presente da capacidade de estocagem de uma carga paletizada.

O custo de impedimento para acomodar tanto o excesso de fluxo atual, quando o projetado pode então ser rapidamente calculado e atualizado por um simples cálculo do retorno sobre o investimento (ROI, “return of investment”). Por exemplo, com a estocagem de reserva ocupando uma área de 10.000 m² e a capacidade de estocagem atual de 11.500 cargas de paletes, a área bruta necessária por carga paletizada seria 0,87 paletes/m². Com o custo da edificação de R\$ 400,00 por m², o gasto atual de uma carga paletizada de capacidade de estocagem é, portanto, R\$ 347,00. No caso de um excesso de fluxo de estocagem de 25%, a despesa com a falta de espaço para

fornecer 2875 cargas paletizadas seria de aproximadamente R\$ 1 milhão. Assumindo que o custo de oportunidade do dinheiro é de 15% a.a., o valor potencial para acomodar todo excesso de fluxo atual no espaço existente seria de R\$ 150 mil ao ano.

Necessidades da estocagem

Após a aprovação, a tarefa de planejamento da primeira prioridade é quantificar as necessidades de estocagem passadas, atuais e futuras. Estas necessidades podem ser melhor expressas em unidades de estocagem, mas os dados nesta denominação raramente fazem parte da manutenção de registros convencionais. Entretanto, os níveis de estoques e custos unitários podem sempre ser obtidos dos registros contábeis e o número de unidades de estocagem (SKUs) de cada item, a partir dos registros de estoque. Uma vez que todos os números disponíveis tenham sido compilados, técnicas de amostragem e observações podem ser utilizadas para

desenvolver fatores de conversão adequados para calcular o número de unidades.

As necessidades anteriores de estocagem devem ser detalhadas por mês e por linha de produto pelo menos por dois anos inteiros de modo que as futuras necessidades de estocagem possam ser acuradamente projetadas. Estas projeções precisam ser feitas para um ou mais horizontes de planejamento, utilizando previsões disponíveis de suprimentos, produção ou marketing como um guia. As metas resultantes de capacidade de estocagem devem ser comparadas com a capacidade existente para quantificar tanto as deficiências atuais quanto as futuras.

Antes de aceitar os níveis passados do estoque como máximos, o auxílio de outros departamentos precisa ser solicitado para examinar as possíveis formas com as quais o pico de demanda de estocagem poderia ser modificado. Tais esforços coordenados podem revelar oportunidades promissoras para reduzir os níveis de estoques por

meio da produção ou suprimentos just-in-time (JIT), da diminuição do tempo de entrada do pedido ou da redução dos pedidos passíveis de expedição em flutuação, resultando em um faturamento diferente nas pré-expedições a clientes selecionados e medidas similares. Estes diálogos também podem produzir importantes aliados, que, posteriormente, poderão ser um auxílio estratégico para obter aprovação na implementação das recomendações do estudo de planejamento.

Uma medida conveniente para avaliar o quanto efetivas podem ser tais medidas de redução do estoque é relacionar os recebimentos diários ou expedições diárias para as necessidades diárias de estocagem. Por exemplo, se o giro dos estoques é de cinco vezes ao ano, o estoque médio será de 50 dias de trabalho. Um dia de expedições aceleradas ou recebimentos diferidos, portanto, reduzirá a necessidade de estocagem de pico em 2%. []

Continua na próxima edição...