

Quanto estocar?



**Quando o estoque é suficiente ou excessivo?
Esse dilema é um dos maiores desafios da atualidade**

Há muito tempo se ouve falar do estoque “just-in-time”, isto é, a quantidade certa de cada item no local certo e no exato momento em que é necessário. Apesar do just-in-time ainda ser uma boa ideia, ele se tornou um pesadelo para alguns gerentes que lidam com fornecedores que se recusam a enviar menos que um caminhão de carga cheio e com caminhoneiros que se recusam a viajar sem a carga completa, por causa do custo do diesel.

O que isso tem a ver com movimentação de materiais? Muito. Esse fato influencia tanto as estruturas internas como externas de um centro de distribuição.

Vale a indagação: o fato de se manter um estoque reserva é o melhor modo para prevenir a escassez de material? Ter essa quantidade reserva, em contrapartida, faz sentido econômico?

Uma abordagem comum para gerenciamento de estoques é o chamado lote econômico. Uma empresa tenta ajustar muitos processos por meio do

balanceamento do custo de aquisição e dos custos de transporte.

Essa alternativa fracassa por algumas razões. Os custos de transporte geralmente são subestimados e os de aquisição são erroneamente avaliados. Uma das premissas incorretas é feita quando se prevê que o estoque todo será vendido e o impacto da escassez não é considerado. Finalmente, estocagens seguras são muitas vezes arbitrariamente ajustadas através de tentativas e erros. Estocagens seguras demais, porém, produzem estresse desnecessário em recursos financeiros.

Outra abordagem é deixar a decisão dos estoques com os softwares. Eles direcionam as reposições, aumentando ou diminuindo os estoques conseqüentemente. Sistemas ERP (“enterprise resources planning”, planejamento dos recursos empresariais) e DRP (“distribution requirements planning”, planejamento das necessidades de distribuição) conduzem os estoques de acordo com seus parâmetros de planejamento e muitas vezes geram

informações baseadas na entrada incorreta de dados. Esse método deve ser aplicado com cuidado pois os sistemas agem conforme são programados.

Busca por uma solução

Uma abordagem mais apropriada é dimensionar os estoques “como eles deveriam ser”. Isso inclui fatores como precisão de previsão, nível de serviço requerido, tempos de reposição, fornecedores confiáveis e capacidade disponível na cadeia de abastecimento.

Os modelos de gestão de estoques podem fornecer uma comparação de “como eles deveriam ser” versus “como são atualmente” e irão apontar áreas com problemas. Outro benefício de trabalhar com modelos é que, uma vez construídos, suas variáveis podem ser modificadas para desempenho de análise “o que aconteceria se”.

São duas as razões primárias pelas quais os modelos de gestão de estoques deveriam ser utilizados: primeiro, para promover o entendimento dos fatores que influenciam seus investimentos em

estoques, segundo, para ajudar a focar a redução dos custos de manter capital de giro imobilizado em estoques.

Entretanto, o uso dos modelos de gestão de estoques não é eficiente quando a causa do excesso de estoques já é conhecida. A quantidade apropriada de estoques pode ser analiticamente determinada, e a redução de estoque capaz de sustentar o nível de serviço desejado é probabilidade possível.

Outra visão

Nenhum gerente financeiro imagina gerenciar reservas de caixa separadamente, para cada unidade de negócios. Isso geraria proteções de caixa excessivamente desnecessárias em cada local. Enfim, o gerenciamento de caixa costuma ser único para a empresa inteira.

No universo da cadeia de abastecimento, entretanto, a definição de políticas de estoques locais tem sido

a norma. Cada instalação ou item da cadeia de abastecimento age como sua própria estrutura e cria políticas de estoques local, levando a proteções de estoques desnecessárias.

Por comparação, o gerenciamento de estoques global age como o gerenciamento de caixa global. Isso cria políticas que minimizam faltas de estoques e evitam estoques redundantes e desnecessários. As empresas que adotam esse sistema descobrem que podem remover múltiplos dias de estoques e experimentam os mesmos resultados positivos da centralização do caixa financeiro. Olhando por uma perspectiva financeira, esse é um caminho atraente para economizar em situação de restrição econômica.

Aumento do desempenho financeiro

Os interesses dos diretores financeiros estão bem alinhados com os dos

gerentes da cadeia de abastecimento quando estes trocam o gerenciamento de estoques local pelo gerenciamento de estoques global. Algumas empresas estão começando a adotar essa postura por pressão econômica.

Embora essa abordagem necessite de uma nova mentalidade, as empresas que estão adotando o gerenciamento de estoques global descobrem que essa é uma das iniciativas menos perturbadoras e de melhor RSI (retorno sobre o investimento). Para gerentes financeiros, o gerenciamento de estoques global representa um caminho para guiar a melhoria financeira durante restrições econômicas, e assim a velocidade de caixa e índices de capital circulante podem ser melhorados.

O gerenciamento de estoques global é um caminho para reduzir a falta de produtos, minimizar os estoques excessivos e obsoletos e seus custos associados. Com essa estratégia, as empresas melhoram seus balanços pa-

trimoniais significativamente. Essas economias vêm do cálculo realizado globalmente dos ótimos níveis de estoques e locais estratégicos para matéria-prima, materiais em processo e mercadorias finalizadas ao longo da cadeia de abastecimento. A abordagem também estabelece a institucionalização de políticas de estoques e de processos.

Falhas dos métodos tradicionais

Voltando à comparação com o gerenciamento do caixa, o fato de se ter visibilidade nas reservas disponíveis, possíveis contas a pagar e a receber, possibilita ao departamento financeiro manter menos dinheiro em caixa. Esse conceito também funciona no mundo do gerenciamento de estoques: maior visibilidade nas necessidades de estoques “do começo ao fim”. O fato de fornecer e a volatilidade da demanda e da oferta permitem que uma empresa se proteja com menos estoque.

Infelizmente, métodos tradicionais de políticas de estoques, tais como os encontrados no ERP (“enterprise resources planning”, gerenciamento dos recursos empresariais) ou no APS (“advanced and planning scheduling”, sistema de planejamento avançado) não permitem uma visão “do começo ao final” do estoque. Na melhor das hipóteses, programam o estoque sequencialmente de um nível para outro da cadeia de

abastecimento. Por exemplo, dos armazéns locais para os centros de distribuição regionais e assim por diante. Eles também falham na contabilização de variáveis, que, para eles, têm uma distribuição média.

Essas falhas acontecem com frequência no ambiente de terceirização dos dias atuais e no fornecimento global, elevando o número de estoques na cadeia de abastecimento e resultando em períodos mais longos e maior variabilidade de fornecedores que devem ser protegidos por mais estoques “just-in-case”. Ao mesmo tempo, a maioria das empresas está observando rápidas alterações na preferência dos clientes, aumentando o risco de estoques excessivos, pois estão “adivinhando erroneamente” a demanda dos produtos.

Ingredientes para o sucesso

Nesse novo meio, é necessária uma abordagem de estoque global que simultaneamente considere todo o estoque ao longo da sua cadeia de abastecimento, quando se programam políticas de estoques e objetivamente se justifica fornecedor e volatilidade de demanda.

A facilitadora do gerenciamento de estoques global é uma tecnologia conhecida como ferramenta de aperfeiçoamento de estoques “multiesquadrões”.

Essa tecnologia, comercializada na década passada por vários fornecedores de soluções, possibilita três ações que sistemas de estoques

SEIS BOAS RAZÕES PARA REPENSAR SUA GESTÃO DE ESTOQUES

1. Pressão para reduzir o ciclo “cash-to-cash”;
2. Necessidade de caixa livre para realização de outros investimentos;
3. Redução de preço está ferindo margens;
4. Proliferação de SKU está aumentando a complexidade da cadeia de abastecimento e aumentando os custos;
5. Clientes insatisfeitos com níveis de serviço, apesar do alto investimento em estoques;
6. Materiais sujeitos à obsolescência.



O gerenciamento de estoque global permite melhor atendimento à demanda com mínimo estoque

anteriores não executavam:

- Calcular globalmente as necessidades de estoques ao longo dos níveis da cadeia de abastecimento (por exemplo, onde e quanto manter o estoque ao longo das instalações de manufatura, planta de montagem, expedição, centros de distribuição e armazéns locais);
- Oferecer condições de calcular as flutuações da demanda dos clientes, problemas de fornecedor “on-time”, períodos de expedição, taxas de produção de manufatura e sazonalidade;
- Permitir que seu investimento em estoques funcione melhor através de estratégias como adiantamento, balanceamento de riscos de estoques e aperfeiçoamento de mix em função dos níveis de serviço especificados.

Rapidez no giro dos estoques

Teoria é uma coisa; realidade pode ser outra. A dúvida que os gestores de centros de distribuição têm é: como tornar os estoques mais rápidos? Isso porque estoque significa dinheiro. Para obter a redução de estoques é necessário primeiro fazer uma análise do que está sendo movimentado lentamente e o que está sendo movimentado rapidamente.

Geralmente o cliente está obce-

cado por um SKU (“stock keeping unit”, unidade distinta mantida em estoque) no balanço geral. Porém deve perceber como aquele item, localizado no fundo do armazém, por exemplo, está lhe custando dinheiro porque representa capital de giro imobilizado. Às vezes, a melhor coisa a fazer é “limpar” o estoque.

Manuseando a última milha

Outra estratégia que vem sendo muito utilizada é a contratação de terceiros especializados na “última milha da cadeia de abastecimento”, ou seja, entrega na porta do cliente ou para um local predeterminado por este.

Hoje em dia, os gerentes dos CDs estão acompanhando seus custos passo a passo. Se antes os gerentes que atuavam em cadeias de abastecimento globais costumavam levar meses para alcançar seus objetivos, agora isso é muito mais rápido. As pessoas estão mais receptivas a ouvir especialistas porque querem reduzir os estoques ou mantê-los se movimentando mais do que nunca.

A janela dentro da qual uma empresa tem que trabalhar está entre o tempo do pedido e o tempo da entrega. Esses clientes estão procurando o que podem fazer para gerenciar o tempo com maior eficiência. Isso inclui começar a análise pelo processo de manufatura. []