

Gestão de Estoques - Diagnóstico e Metodologia

Introdução:

Estoques não agregam valor econômico aos produtos, apenas custos, entretanto sem os mesmos seria impossível manter um bom nível de serviço (atendimento) aos clientes (internos e externos), e nas empresas muitas vezes existem alguns materiais em excesso (aumentando os custos) e outros em falta (comprometendo o nível de serviço).

O que fazer para balancear os estoques, reduzir os excessos e minimizar os riscos de ruptura?

Mais importante do que fazer por tentativas e erros, é seguir uma metodologia consistente, como segue:

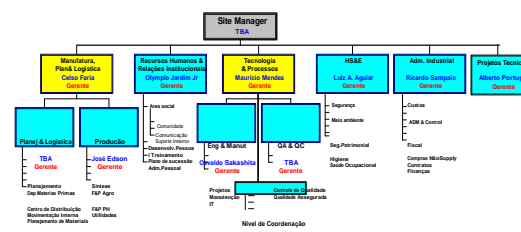
Objetivos e Abrangência:

- Avaliar o modelo de gestão visando otimizar a relação entre os custos com os estoques (financeiros e armazenagem) e os níveis de serviços (atendimento) a clientes internos e externos, além do benefício (intangível) de gerar melhor visibilidade e minimizar riscos;
- Definir claramente os objetivos (onde se quer chegar), as premissas e as restrições;
- Definir os estoques que serão avaliados (matérias primas, processo, produtos acabados, etc).

Levantamentos Iniciais:

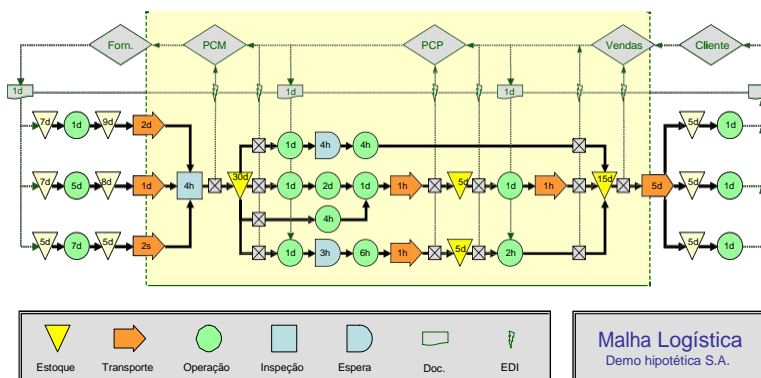
Assim como qualquer projeto os levantamentos são a base para um bom diagnóstico e que conduzem a bons resultados, para tal vamos desenvolver as etapas que seguem:

- Atividades preliminares:
 - Envolver e nivelar os conhecimentos e os interesses de todos que direta ou indiretamente interferem no processo, como: Logística, PCP/PCM, Suprimentos, Produção, Vendas, TI, etc;
- Entender a estrutura organizacional com foco na gestão de materiais:
 - Entender as relações hierárquicas (organograma) entre os setores, seus responsáveis e os níveis de responsabilidade e decisão;
 - Entender as interfaces, áreas de conflito e influências com os clientes internos e externos;
 - Identificar os responsáveis e os demais “atores” que interferem no sistema de gestão de materiais.



- Levantar/desenhar a malha logística atual:

- Elaborar diagrama (esquema lógico) para a identificação das atividades relevantes desde a solicitação de compras e/ou produção, recebimento, armazenagem, transporte, inspeções e esperas, até o abastecimento nos pontos de consumo internos ou nos clientes (externos), para facilitar a compreensão dos fluxos de materiais e informações, e os correspondentes pontos de controle.

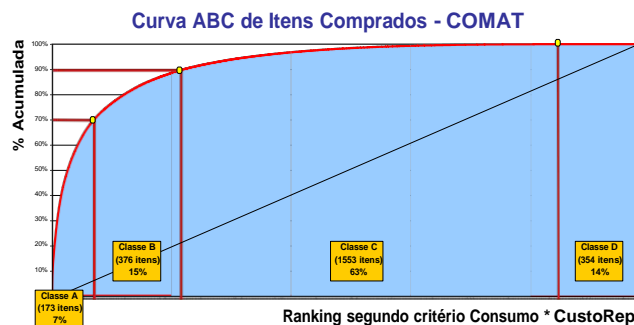


- Extrair os dados do sistema de informações/TI, com foco na gestão de materiais:

- Obter as informações do sistema (TI): movimentação em período relevante (entradas, saídas e saldos) e custos de reposição para cada SKU.

- **Processamento e análise das classificações de materiais:**

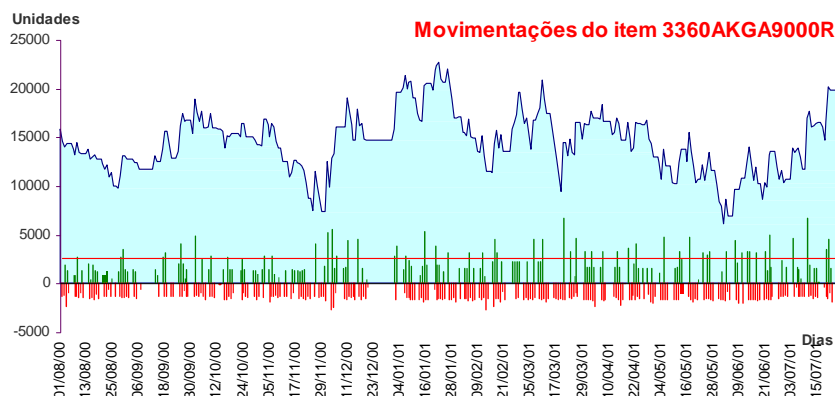
- Processamento e elaboração da curva ABC (similar a ilustração ao lado), inclusive análises técnicas e recomendações;
- Processamento e elaboração da curva de popularidade (classificação PQR), análise e recomendações;
- Avaliação de classificações e critérios complementares;
- Seleção de amostra representativa de SKU's para diagnóstico por imagens (movigramas).



- **Metodologia Prática para Dimensionamento de Estoques:**

- Extrair as séries de movimentação (entradas, saídas e saldos diários, por SKU) de período relevante;

- Estatística aplicada às séries de movimentação, para análise de parâmetros de gestão dos itens (SKU's) através da elaboração de movigramas (ilustração ao lado) que possibilitarão realizar simulações e avaliações de cobertura, giro, médias, desvios padrão, etc;



- Análises numéricas e gráficas de:

- Nível de serviço através de exposição à ruptura;
- Lead times e incertezas envolvidas.
- Estimativa do potencial de redução do total do capital de giro investido em estoques, e redimensionamento do mesmo;

- **Estratégias Logísticas:**

- A partir das simulações e análises (acima) definir o modelo de gestão de estoques da empresa;
- Definir as políticas de PCM (planejamento e controle de materiais):
 - Análise e políticas sobre lotes de reposição (compras ou fabricação);
 - Definição de indicadores de desempenho e relatórios gerenciais;
 - Definições das customizações requeridas;
 - Elaboração das ações requeridas para a implementação do modelo de gestão;
 - Análises de riscos potenciais e plano de contingências;

- **Conclusões e Recomendações:**

- Resumo dos benefícios e estimativas de ganhos do modelo de gestão aprovado;
 - Recomendações para implementação e tornar perene o modelo.

Veja também outros materiais de conteúdo técnico:

=> Metodologia Prática de Dimensionamento de Estoques (MPDE) do livro "A Dinâmica dos Estoques"