

OPIMIZAÇÃO DE INVENTÁRIO PARA ENFRENTAR TEMPOS DIFÍCEIS

Jorge Chávez



A informação é a chave que nos capacita para a otimização de inventário.

Em tempos de desaceleração econômica, a maioria das empresas detona planos reativos, fazendo cortes gerais no orçamento e no pessoal. A reação é óbvia e esperada: diante de um ambiente econômico não ideal, pode-se prever uma redução nas vendas e, portanto, os custos precisam ser ajustados. Porém, se essas ações forem executadas indevidamente, elas podem arcar com outros custos que podem até causar problemas maiores à empresa. Em um artigo recente sobre Eficiência Organizacional da Sintec, menciona-se que a maioria das empresas que fazem cortes generalizados de pessoal em tempos de recessão têm maior probabilidade de falir.

Embora os cortes no orçamento e no *headcount* possam parecer a maneira mais rápida de lidar com as adversidades, existem outras ações com maior senso comercial e uma visão proativa para reduzir despesas ou relaxar a situação do *cash flow* com menores riscos de falha e com base em uma abordagem de eficiência operacional. Um deles se esconde de relance: **A otimização de inventário.**

O gerenciamento ideal de estoque pode liberar os fluxos de caixa necessários para a empresa em tempos de recessão econômica, enquanto gera produtos de alta margem e sem negligenciar os clientes mais importantes - ou seja, **mantendo a empresa lucrativa, para lidar com a crise.**

Em nossa experiência na implementação de projetos na América Latina, percebemos que, embora já existam ferramentas e plataformas para otimizar a operação, a maioria das empresas da região continua administrando seus inventários da maneira tradicional e, em muitos casos, confiando sua operação regular a uma ou algumas pessoas que conhecem tão bem os estoques que somente eles sabem o que compram e quando. A palavra dessas pessoas é confiada cegamente porque elas “fazem isso há tanto tempo que são mestres na arte de calcular”. Sem subestimar o valor da experiência, usá-la exclusivamente sem tirar proveito da eficiência que as ferramentas modernas fornecem. Deixe dinheiro na mesa.

Hoje, um inventário otimizado pode ser alcançado usando as informações que as empresas já têm para planejar e gerar estratégias diferenciadas por SKU. Isso pode ser alcançado em três etapas simples, com as ferramentas certas:

01

Planejamento de demanda

Nesta fase, são essenciais as informações sobre o histórico de

vendas de cada SKU, bem como o comportamento dos produtos em diferentes locais, situações climáticas, estações do ano ou estratégias comerciais. Muitas vezes, a obtenção dessas informações envolve a área de desenvolvimento comercial e/ou vendas, que geralmente não é envolvida no planejamento de estoque.

Para fazer uma análise mais profunda, você também pode integrar variáveis exógenas, como mudanças no clima, fornecimento de água, temporalidades, etc. Esse tipo de análise multivariável requer ferramentas altamente especializadas com algoritmos sofisticados, que muitas empresas não possuem atualmente, portanto a Sintec Consulting pode ser um suporte valioso nesse processo. **Na Sintec, temos ferramentas digitais e análises avançadas desenvolvidas especialmente para esse fim, que permitem às empresas tomar decisões mais precisas.**

Nesse estágio, é necessário determinar quais produtos têm comportamento mais estável e quais apresentam maior flutuação. Isso pode variar por região ou estação. Por exemplo, vender sorvete em Cancun não é o mesmo que nas montanhas de Chihuahua.

Normalmente, ao fazer uma análise do planejamento da demanda, é determinado que 80% das vendas estão concentradas em algumas SKUs. Com essas informações, podemos identificar quais SKUs raramente são usados e, provavelmente, não é necessário ter estoque, mas fazer pedidos especiais, se necessário (*made to order vs made to stock, buy to order vs buy to stock*). Nesta primeira etapa, algum fluxo já pode ser liberado, deixando de inventariar produtos de pouco ou raro uso.

02

Categorizar os produtos no ABC

Depois de identificar quais produtos devem estar em nosso inventário, cada

um deve ser analisado em termos de três variáveis principais: **Volume de Vendas, Variabilidade e Margem**. Você deve ter um entendimento profundo da quantidade de unidades ou volume, quantos picos e vales cada SKU apresenta em seu comportamento por um período de tempo e quanta margem cada um gera. Novamente, essas são as informações que a empresa já possui e simplesmente não estão aproveitando ao máximo.

Com esses dados, você pode classificar cada SKU em A, B ou C, para fornecer um tratamento diferenciado de acordo com a categoria. Essa diferenciação nos ajudará a determinar de maneira mais precisa as quantidades, frequências e tratamento que devem ser dados a cada item do inventário para estar em níveis ótimos - ou seja, posso atender meus clientes sem excesso de estoque.

03

Estabelecer políticas diferenciadas de inventário

Depois de classificarmos todos os SKUs que devem fazer parte do

inventário, são definidas políticas que atendem às necessidades específicas de cada SKU. Aqui estão os dias de estoque definidos, datas de reabastecimento, quantidades etc. As políticas protegem os SKUs que representam o maior volume de vendas, que têm pouca variabilidade e geram mais margem para a empresa.

Os SKUs que raramente são usados, que têm muita variabilidade ou geram pouca margem podem ser fornecidos com menos frequência. Ao tomar essas decisões, a empresa também decide que, às vezes, não poderá atender imediatamente o pedido de um cliente. No entanto, esses casos devem ser mínimos e aqueles em que pouca margem é obtida ao cumpri-los.

As políticas de estoque devem ser revisadas pelo menos a cada três meses, para garantir que funcionem corretamente, que efetivamente ajudem a empresa a liberar fluxos de caixa e que a empresa esteja preparada para reagir a qualquer alteração. Novamente, as informações devem ser constantemente monitoradas para determinar a continuidade das políticas, ciclo por ciclo.

Essas políticas, quando aplicadas corretamente, também ajudam a gerar as melhores práticas na empresa, em vez de deixar o gerenciamento de estoque nas mãos de uma ou poucas pessoas que têm todo o conhecimento. **As políticas devem orientar qualquer pessoa encarregada de fornecer o inventário.**

A Sintec não apenas possui ferramentas e algoritmos de ponta, mas também está na vanguarda das tendências do mercado. Por exemplo, nossas ferramentas são projetadas para obter dados em tempo real, aproveitando a *Internet of Things*, além de fazer uso do *Machine Learning*, automatizando as decisões de inventário quando os computadores “aprendem” o comportamento de determinadas SKUs.

Na Sintec, também podemos ajudá-lo a ter uma estratégia de Múltiplas Escalas (*Multi-echelon*) para o gerenciamento de estoques, que permite ter visibilidade de toda a rede CEDIS em diferentes locais e que permite o fornecimento interno quando necessário. Dessa forma, o estoque de reserva pode ser reduzido ainda mais, sabendo que um CEDIS próximo pode estocar em caso de algum evento imprevisto. Ou seja, injetamos inteligência e eficiência em sua rede de distribuição.

Nos projetos em que a Sintec otimizou os estoques, geralmente são **observadas reduções no capital de giro, em inventário entre 15 e 20%, redução de 10 a 15% nos dias de estoque e uma redução de 5% em sockouts de depósito.** Tudo isso alcançando **melhorias de 5 a 10 pontos nos níveis de serviço ao cliente.**

Recentemente, em uma empresa de manufatura que apoiamos na categorização de SKUs e na determinação de novas políticas de estoque, conseguimos reduzir o estoque médio em 42,5%. **Em tempos de recessão, esse capital pode representar a diferença entre falência e permanecer lucrativo, apesar da queda nas vendas.**

Aproveitando as informações que já estão disponíveis na empresa para otimizar o estoque, não apenas os fluxos de caixa são liberados e os custos são reduzidos para manter a lucratividade em tempos de escassez, mas as empresas também estão preparadas para serem flexíveis diante de mudanças repentinas no mercado. Isso permite que você reaja rapidamente a uma melhoria nas condições econômicas. **Dessa forma, sua empresa não apenas sobreviverá à crise, mas será a primeira a se recuperar com a melhoria da economia.**

Muito obrigado a Gustavo de Hoyos, Analista de Consultoria em Estratégia de Operações e especialista em inventário, por seu valioso conhecimento e contribuições na realização deste artigo.

Sobre o autor



Jorge Chávez,
Gerente de Estratégia de Operações, Mty
jorge.chavez@sintec.com

Ele tem mais de 6 anos de experiência em consultoria no México e na América Latina, com empresas líderes em seu setor. Ele é especialista nas áreas de estoque, rede de suprimentos, produção, centros de distribuição e planejamento de vendas e operações em setores como produtos industriais, telecomunicações, consumo, alimentos e bebidas e produtos farmacêuticos.

Referências:

- Budd, John, et al. "The Demand Driven Supply Chain." <https://www.bcg.com>, May 2012, <https://www.bcg.com/>
-
- Hoberg, Kai, and Knut Alicke. "5 Lessons for Supply Chains from the Financial Crisis - Supply Chain 24/7." *Supply Chain 24 7*, 2 Oct. 2014, https://www.supplychain247.com/article/5_lessons_for_supply_chains_from_the_financial_crisis/one_network_enterprises.
-
- Bustani, Diana, and Jorge Chávez. "Eficiencia Organizacional." Sintec Consulting, 13 Sept. 2019, https://sintec.com/p_innovador/eficiencia-organizacional/