Ebook

# Aquilo que não te contam sobre gestão de estoque

TARGIT





## Sumário

Introdução	03
Visão Integrada de Logística, Compras e Vendas	O4
Procurement e Matriz de Kraljic	O6
TCO- Total Cost of Ownership	O8
Efeito Chicote	10
Ciclo Financeiro	1
Trade Off	13
Conclusão·····	15
Artigos TARGIT	16



### Introdução

ocê com certeza já leu mais de 10 artigos sobre dicas para evitar ruptura, já baixou uns 3 ebooks com melhores práticas para atingir o sortimento ideal e não assistiu a menos que dois webinars com especialistas. A verdade é que conteúdo sobre Gestão de Estoque não falta e você encontra facilmente o que precisa nos mais variados canais e formatos.

Quando pensamos em redigir esse ebook, não queríamos produzir mais do mesmo. Ao contrário, procuramos fazer um **levantamento minucioso** de temas amplamente abordados no mercado e de tópicos pouco explorados, mas de igual relevância.

Notamos que se você procura saber mais sobre conceitos básicos de estoque, como nível de serviço e giro dia, ou sobre técnicas de gestão, como indicadores para acompanhamento de performance ou técnicas para ganho de eficiência logística, nós mesmos já redigimos vários artigos a respeito e fortemente recomendamos a leitura!

Notamos também que, enquanto a literatura sobre os tópicos acima é vasta e rica, conceitos mais avançados de Gestão de Estoque não são conhecidos por muitos gestores e organizações que participam da cadeia de suprimentos.

Pensando nisso, resolvemos reunir nesse material temas de que você nunca ouviu falar, mas que vão fazer sua empresa sair na frente do mercado. Esperando contribuir com o mercado e com você, nosso leitor, aportando conteúdo genuinamente novo,

desejamos uma boa leitura!





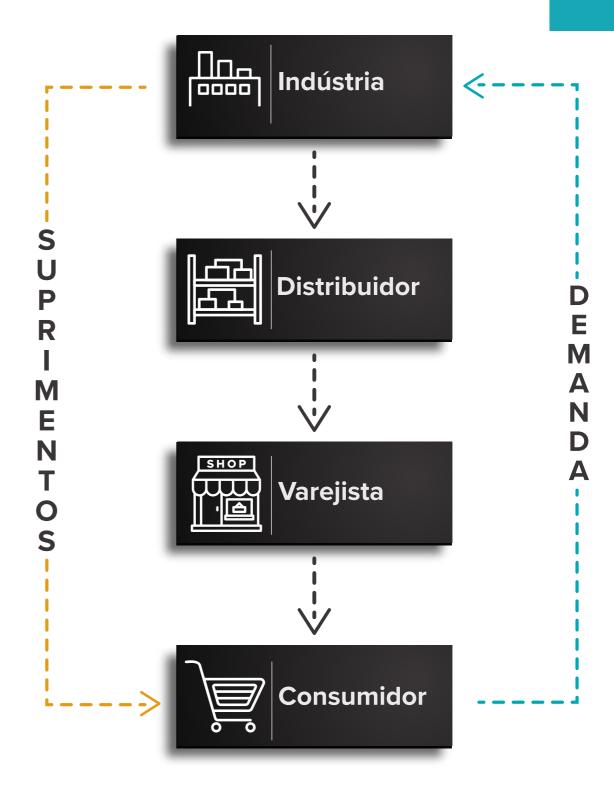
# Visão integrada de logística, compras e vendas

Por que você deve parar de enxergar **Logística, Compras, e até Vendas**, de forma separada.

Normalmente, Logística, Compras, e Vendas são departamentos distintos dentro das organizações.

Por serem departamentos distintos, são geralmente gerenciados por gestores diferentes (gerente de logística, gerente de vendas, etc.) e divididos em direções estratégicas (direção logística, direção comercial, etc). Até aí, nenhum problema e nada de errado no organograma da empresa.

Entretanto, uma coisa une as três áreas: o estoque. E sabe o que une as empresas que têm estoque? É a cadeia de suprimentos (ou supply chain, em inglês).



A cadeia de suprimentos abrange todos os processos e empresas envolvidas desde a etapa de captação de matérias-primas até a entrega do produto para o consumidor final. Dentro de uma empresa, seja ela indústria, distribuidora ou varejista, o produto também irá circular, e circulará justamente por esses 3 departamentos distintos. Essa circulação irá gerar um fluxo contínuo: haverá entrada e armazenagem constante de mercadoria; e esta será continuamente vendida pela equipe comercial.

O resultado dessa movimentação, que é física, mas também contábil e financeira, se materializa na forma de estoque.

Assim, o ponto de partida para uma gestão de estoque mais eficiente é compreendendo que ele deve ser gerenciado a partir de uma perspectiva holística e não departamental.

Queremos dizer com isso que o funcionário separador deveria entender a estratégia comercial da empresa? Que o vendedor deveria ser treinado nos processos logísticos da companhia? Claro que não. Porém, do analista ao diretor, o alinhamento e a comunicação interdepartamental devem estar em dia. Se a equipe de vendas e a fábrica e/ ou time do armazém não estiverem atualizados das últimas

negociações entre a equipe de compras e os fornecedores, uma campanha promocional pode ser muito malsucedida. Da mesma forma, uma política de descontos que não é constantemente revisada de acordo com os dados de compras mais atualizados pode prejudicar a margem bruta.





#### **Procurement**

# Matriz de Kraljic e TCO: recursos para comprar melhor

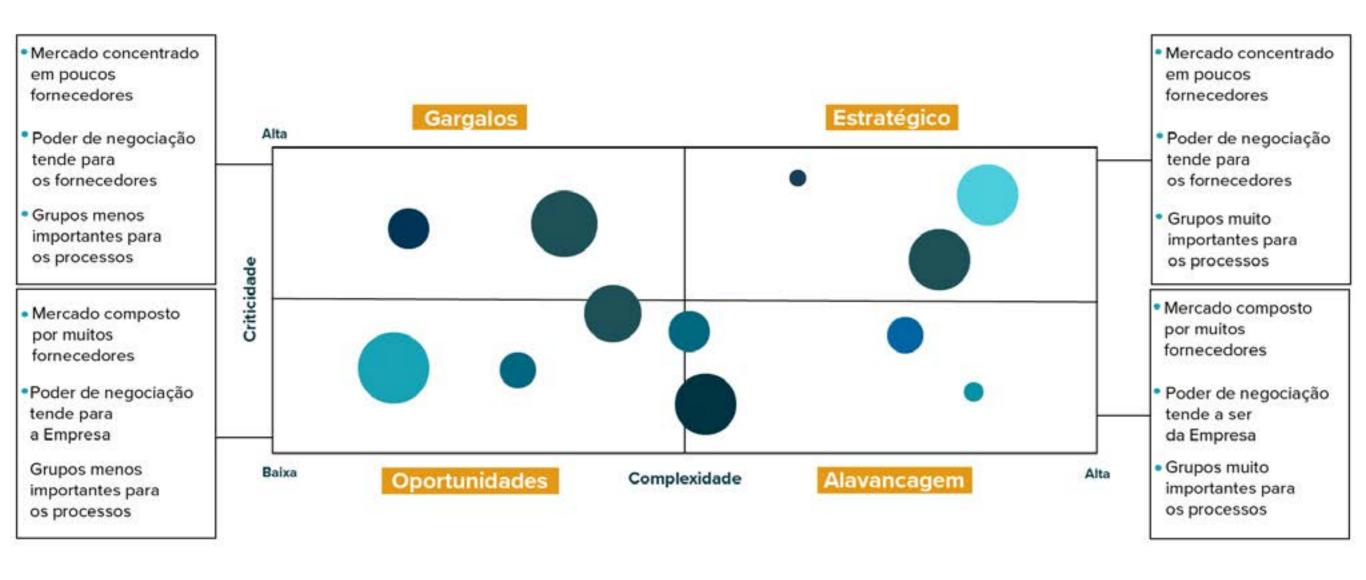
Procurement, Aquisições, suprimentos ou Compras são alguns dos nomes que você pode encontrar na hora de definir o(s) setor(es) responsável(is) pelo processo de compra dentro de uma empresa. Existem inúmeras técnicas e ferramentas para comprar bem – sugestão de compra, curva ABC, negociação com fornecedores e por aí vai. Trouxemos aqui dois outros recursos para você incorporar à sua gestão e alavancar seus resultados.

#### Matriz de Kraljic

Não se compra (ou pelo menos não se deveria) tudo da mesma forma. A matriz de Kraljic é uma ferramenta que classifica os produtos em quatro grandes grupos, de acordo com o grau de risco no fornecimento e a importância da mercadoria no mix da empresa. Seu uso deve ser estratégico, no sentido de planejar e orientar processos de compra específicos para cada categoria.









#### **Total Cost of Ownership**

TCO significa Total Cost of Ownership ou Custo Total da Propriedade Embora seja um conceito simples, ele costuma ser ignorado pela equipe de Compras. Esse indicador consiste na soma do custo da aquisição + custos de operação. Pense, por exemplo, que você está avaliando dois fornecedores de software. O fornecedor A oferece o produto a R\$ 1000,00 / mês, enquanto o fornecedor B oferece o mesmo tipo de software por R\$ 2000,00 / mês. À primeira vista, dada que a qualidade das empresas e dos produtos sejam as mesmas, não há dúvidas de que o melhor negócio é comprar do fornecedor A, que oferece o menor custo de aquisição.

Entretanto, é aí que entra o TCO, porque, depois de ter assinado contrato com o primeiro fornecedor, você descobre que ele demanda um servidor para rodar e esse vai custar mais **R\$ 100,00** / **mês**. Além disso, ele também requer outros componentes adicionais, como banco de dados e VPN, que juntos adicionarão **500 reais mensais**. Por fim, para que os usuários possam operar o produto, é necessário fornecer treinamento e isso custará **R\$ 5000**, enquanto o **fornecedor** 

**B** fornecia uma plataforma de e-learning, cujo valor já estava incluso na mensalidade. Percebeu como os custos de operação fizeram com que fechar negócio, na verdade, fosse mais vantajoso com o segundo fornecedor? Esse é um exemplo claro da importância do TCO.

Se você quiser se aprofundar ainda mais nesse exemplo, preparamos um **ebook específico** para as principais armadilhas na hora de adquirir um software que podem elevar o TCO: As 4 armadilhas ao implementar BI.

#### Fornecedor A

Produto **R\$/mês: 1000,00** 

+ servidor **R\$/mês: 100,00** 

+banco de dados e VPN **R\$**: **500.00** 

+Treinamento R\$5000,00

Valor total: 5000+1600

todo mês

#### Fornecedor B

Produto **R\$/ mês: 2000,00** 

E-learning incluso: **00,00** 

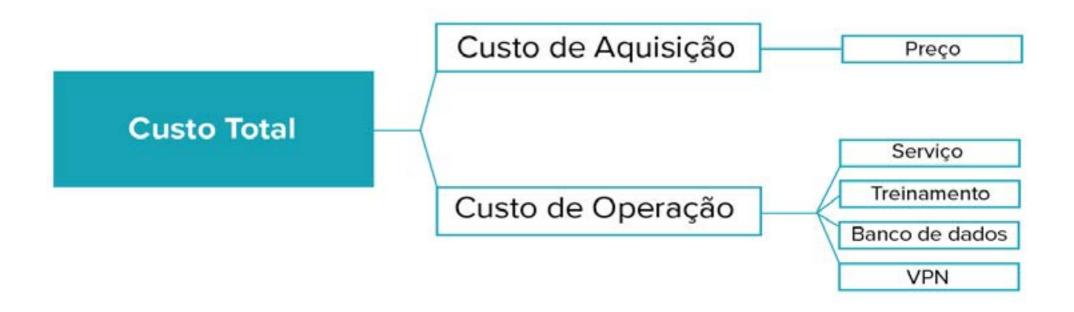
-

-

Valor Total: 2000 por mês

Embora esse indicador seja mais utilizado na compra de ativos ou na contratação de serviços, ele pode igualmente ser aplicado na compra de insumos e/ou mercadorias em geral. Fique atento não somente ao custo de aquisição, mas também aos fretes cobrados, aos indexadores de contrato, às diferenças na tributação, nos custos de manuseio e armazenamento, e a todo e qualquer outro possível custo associado.

Talvez você esteja se perguntando: o que matriz de
Kraljic e TCO têm a ver com estoque? Tudo! Afinal, como
comentamos anteriormente, a visão precisa ser integrada
e é na compra que tudo começa. Comprar bem significa
melhores margens, melhores condições de pagamento e,
principalmente, abastecimento. Uma boa gestão de estoque
se inicia com uma boa gestão de compra e ter diretrizes
estratégicas e técnicas refinadas para esse processo é
imprescindível.





#### **Efeito Chicote**

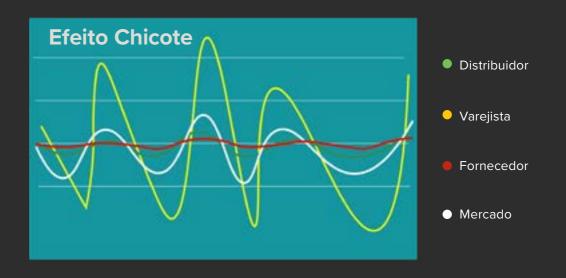
Entenda as oscilações de mercado e reduza os riscos de **sofrer com ruptura** ou **excessos**.

Imagine uma cadeia de suprimentos simplificada dentro do ramo Alimentício. Existe o fornecedor dos insumos, a indústria, o distribuidor, o supermercado e você, consumidor final. Sabemos que enquanto alguns produtos vendem de forma praticamente constante ao longo do ano, outros são impactados pela sazonalidade. Até aí, nenhuma novidade e a cadeia de suprimentos já opera levando em conta esses fatores.

O problema que se apresenta para todos os elos da cadeia é que o desejo do consumidor tem mudado de forma cada vez mais frequente e rápida, ainda mais com as incertezas que seguem permeando o mercado no período pós pandêmico.

O resultado disso é que aquele alimento que vendia em média X unidades por semana até semana passada, agora vende três vezes mais e o seu estoque não está adequado à nova demanda. O impacto é primeiro sentido no varejista e vai se amplificando à medida que vai passando para os demais elos da cadeia. A esse fenômeno chamamos efeito chicote.

Olhar o histórico de compra dos seus clientes ou abastecer o armazém de acordo com os níveis de estoque e o giro já não é mais suficiente. Cada vez mais, uma boa gestão de estoque irá passar por um alto nível de alinhamento e compartilhamento de dados entre varejistas, distribuidores, indústrias e fornecedores. Políticas colaborativas e relacionamentos sólidos são a base para garantir que os produtos estejam posicionados no PDV, na hora e na quantidade certas.





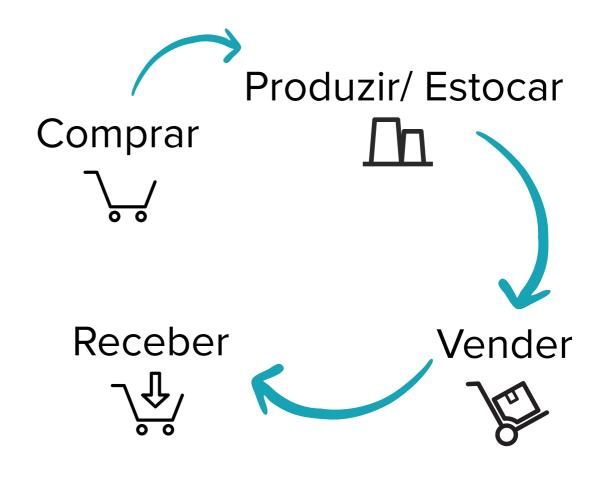
#### Ciclo Financeiro

# Como **estoque e Financeiro estão relacionados** e por que se atentar a isso.

Falamos anteriormente da importância da visão integrada para a gestão de estoque e reunimos Vendas, Compras e Logística em um único prisma de análise para a tomada de decisão. Vamos dar um passo além e relacionar agora o estoque ao Financeiro da sua empresa.

Com certeza você já ouviu falar que estoque é dinheiro, e realmente é. Estoque é capital imobilizado, e cada R\$1 de estoque poderia ser R\$1 investido em alguma aplicação financeira. Queremos ir além e expandir ainda mais a sua visão falando um pouco do conceito do ciclo financeiro.

A operação de toda empresa que está na cadeia de suprimentos passa por comprar, produzir e/ou estocar, vender e receber. Toda mercadoria irá passar por essas mesmas etapas e todas elas têm a si associadas uma medida de tempo que é o prazo. A imagem ao lado ilustra o conceito apresentado.





O prazo médio que a sua empresa tem para liquidar as obrigações financeiras com seus fornecedores é chamado de prazo médio de pagamento (PMP). Uma vez recebido o produto, ele ficará estocado no centro de distribuição até ser vendido. A esse tempo damos o nome de prazo médio de estoques (PME). Por fim, haverá um intervalo entre o tempo decorrido entre a venda e a efetiva entrada dos recursos, ao qual chamamos de prazo médio de recebimento (PMR). A soma do PME com o PMR recebe o nome de ciclo operacional (CO), ou seja, o tempo médio da sua operação de comprar, produzir e/ou estocar, vender e receber.

O ciclo financeiro (CF) é definido como a diferença entre o ciclo operacional e o prazo médio de pagamento. Esse é um dos indicadores mais importantes para avaliação da saúde do caixa da sua empresa, visto que ele indica a capacidade do seu negócio de se financiar com seus próprios recursos e não com o capital de giro.

Reparou a importância e o impacto da gestão de estoque?

Muito mais do que garantir disponibilidade e margens

competitivas, é vital para a saúde financeira do seu

negócio estabelecer bons prazos de pagamento com

seus fornecedores e garantir giro da mercadoria.



#### Análise do Ciclo Financeiro

Veja nesse vídeo como calcular os prazos médios e os ciclos financeiros para saber se sua organização está operando com o próprio capital ou está trabalhando com o dinheiro da indústria.

Clique aqui



#### Trade Off

# Equilibre a relação entre os custos logísticos e o nível de serviço requerido

O estoque, além de ser mercadoria pela perspectiva comercial e capital imobilizado pela perspectiva financeira, também deve ser percebido pela **perspectiva logística.** 

Seja a sua empresa uma indústria, uma distribuidora ou uma varejista, é a Logística que permite que sua proposta de valor se materialize na forma de um bem de consumo desejado na mão do próximo elo da cadeia de suprimentos. E vários são os elementos que compõem a cadeia logística. É justamente aí que entra o trade-off.

O trade-off pode ser definido como trocas compensatórias entre elementos do processo logístico, visando gerenciar a relação custos e nível de serviço. São sete os principais elementos/custos envolvidos na cadeia logística:

Custo de Input (KI) Custo de entrada do produto no processo logístico. Representa o(s) custo(s) agregado(s) de todos os processos anteriores.

Custo de procedimento dinâmico (Kd)

O custo de procedimento dinâmico é o **custo de deslocamento entre dois procedimentos estáticos**. Este custo também é o custo de transporte.

Custo de procedimento estático (Ke)

É determinado pela **ausência de deslocamento** do produto na rede logística, mas que onera os custos logísticos por intermédio de manuseios, utilização de máquinas ou o fornecimento de espaço físico para estocagem.

Custo financeiro (Kfin)

É dado pelo **custo do capital de giro** da empresa investido no produto durante o ciclo operacional do processo logístico. **ex:** Tempo de estoque da matéria prima no depósito até ser demandado pela produção.

Custo de obsolescência (Kob) É a **perda de valor** que ocorre em um produto em função dos atributos que depreciam o seu valor perante o mercado consumidor. **ex:** Perda de valor em função da proximidade do **prazo de validade.** 

Custo de oportunidade (Kop)

Falta de produto quando ocorre o desejo de demanda pelo consumidor. Custo da perda de comercialização por atraso no posicionamento.

Custo de reversão (Krev)

A Logística Reversa: conjunto de procedimentos e meios para recolher e dar encaminhamento pór-venda ou pós-consumo ao setor empresarial, para reaproveitamento ou destinação correta de resíduos.

Perceba que o estoque se relaciona com três dos sete custos: **financeiro**, **de obsolescência e de oportunidade**. Gerenciar o estoque significa então gerenciar não somente um, mas três elementos de custo logístico e, pelo trade-off, aumento ou redução em dos custos impactará na redução ou no aumento de outros.

Confuso? Então **veja um exemplo:** suponha que você seja o responsável pela supervisão de um dos centros de distribuição da sua empresa. Notando sucessivos cortes nos pedidos, você propõe a ampliação do espaço físico de armazenamento e compras maiores para abastecer o armazém. Note que o que você fez foi propor um aumento dos custos Ke (ampliação do espaço físico) e Kfin (mais mercadorias em estoque), visando diminuir o custo Kop (falta de produto por atraso no posicionamento). Compras maiores podem possibilitar maiores descontos junto aos fornecedores, reduzindo por consequência o Ki. Por outro lado, como vimos do efeito chicote, você corre o risco de aumentar o Kob com o projeto proposto.

É possível que, no final, é como se fosse um jogo de somar 0. Essencialmente você aumenta em alguns custos, visando reduzir outros, mas é factível imaginar que não haja reduções ou aumentos no todo e o que você esteja fazendo seja balancear os custos e trocar — daí o nome trade-off — um pelo outro.

Gerenciar o estoque é mais do que gerenciar mercadoria ou capital, mas é também gerenciar um elemento central do processo logístico e compreender a amarração, e o encadeamento deste elo com os demais é fundamental para uma gestão logística de alto nível.





#### Conclusão

# Aquilo que não te ensinam sobre gestão de Estoque

epois de muito pesquisar no mercado, notamos que a bibliografia sobre gestão de estoque era muito rica em alguns tópicos e pobre em outras.

Ao longo desse ebook, procuramos trazer e explicar conceitos e técnicas pouco exploradas para ajudar a levar a gestão de estoque na sua empresa a um novo patamar de qualidade e maturidade. Aproveitamos e resumimos os principais pontos em dicas práticas para não ficar nada de fora:

 Alinhe constantemente as equipes de Compras, Logística e Vendas e implemente um ERP que facilite o processo. No BI, pense em combinar dados dos diferentes departamentos para ter uma visão geral do processo, e não somente de uma área.

- 2. Uma boa gestão de estoque se inicia com uma boa gestão de compra. Planeje-se e pense de forma estratégica o seu processo de compra. Além disso, atente-se para não se esquecer de equalizar todos os componentes de custo da sua compra.
- 3. Evitar ruptura ou excesso de estoque já não é mais algo que se possa fazer olhando unicamente para seus próprios dados. Uma boa gestão de estoque dependerá cada vez mais de esforços colaborativos entre todos os elos da cadeia de suprimentos.
- 4. Estoque parado gera custos adicionais de armazenagem e custo financeiro. Negocie bons planos de pagamento, faça a mercadoria girar em menos dias e coloque a operação para se financiar com os próprios recursos.
- 5. Analise todos os elementos da cadeia logística e não se esqueça de levar em conta os trade-offs inerentes de toda e qualquer mudança.



#### Artigos TARGIT sobre Distribuição e Supply Chain



4 maneiras que mostram como o BI melhora a Cadeia de Suprimento

**Clique Aqui** 



Como medir desempenho de estoque

Clique Aqui



Dados da Cadeia de Suprimento: 3 maneiras de aproveitá-los

Clique Aqui



A solução definitiva para reduzir custos logísticos

Clique Aqui



Business Intelligence para empresas de Atacado e Distribuição

**Clique Aqui** 



3 passos para se tornar uma organização orientada a dados

Clique Aqui

