

Classificação ABC no Gerenciamento do Estoque Recurso na melhoria da lucratividade das empresas

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar a utilização da classificação ABC no gerenciamento do estoque numa empresa do setor varejista de auto peças no município de Volta Redonda-RJ. A empresa deve ter inicialmente uma visão do seu posicionamento logístico em relação a sua cadeia de suprimentos, considerando os movimentos de vários atores que impactam seu negócio no presente e futuro. Manter sob controle todos os custos logísticos envolvidos no atendimento ao nível de serviço, é exigência fundamental para atendermos aos objetivos estabelecidos pela organização. Dentre os custos logísticos citamos aqueles envolvidos na gestão dos estoques. Utilizaremos de pesquisa bibliográfica como base de fundamentação teórica, para apresentação deste artigo que trata sobre a gestão de estoques utilizando a classificação ABC e um estudo prático em uma empresa do segmento varejista de auto peças. Nota-se no final uma significativa diminuição do capital imobilizado em estoques, um expressivo aumento de sua rotatividade, e uma melhora significativa em seu fluxo de caixa, fazendo com o que a empresa possa liberar capital para ser utilizado de forma mais racional e rentável em outros investimentos.

Palavras-chaves: Classificação ABC – Estratégias Competitivas - Lucratividade.

1.INTRODUÇÃO

Com a globalização todos os setores têm sofrido com a concorrência, vem ocorrendo uma grande demanda por produtos e serviços mais baratos e que acrescente um diferencial competitivo. Nesta nova economia onde o panorama atual busca encontrar a sinergia entre todos os membros da cadeia de abastecimento, torna-se necessário uma gestão de estoque eficiente quanto à sua aquisição, manufatura, armazenagem e distribuição. Sendo necessário o compartilhamento de informação e uma integração com fornecedores (parceiros) na cadeia de abastecimento a fim de atender satisfatoriamente as novas exigências do mercado no que diz respeito a: confiabilidade nos prazos de entrega, quantidades solicitadas e a qualidade dos produtos e serviços.

Uma boa gestão de estoque é requisito indispensável para qualquer gestor de materiais que deve considerar o processo como um todo desde aquisição, produção e vendas. Muitas empresas imobilizam um elevado volume de capital para formação de níveis de estoque desnecessário, já que não dispõem de uma política de estoque que integre suprimento, produção e distribuição. São inúmeras as vantagens para uma empresa que utiliza de ferramentas na gestão do seu estoque. A principal delas é otimizar a utilização do capital de giro investidos em estoques, sendo que o custo na manutenção de estoque são representativos entre os custos logísticos, se considerarmos as taxas de oportunidade que o mercado oferece a outros investimentos, o dimensionamento da rede logística com a descentralização das instalações, as atividades que serão desenvolvidas pelos armazéns dependendo do seu papel na rede, os custos totais relacionados a estoque podem chegar a 2/3 dos custos logísticos totais.

O presente artigo fixou atenção sobre a utilização da classificação ABC na gestão de estoque de uma empresa do setor varejista de auto peças na cidade de Volta Redonda. A classificação ABC norteia o gestor de estoque de que nem todo o item mantido em estoque exige a mesma importância, e que as estratégias logísticas referente a estoques devem ser diferentes de acordo com sua importância na classificação. Alguns produtos ou linhas de produtos podem ser mais relevantes em termos de valor imobilizado em estoque que outras linhas ou produtos, assim surge a necessidade buscar maior giro e rentabilidade desses itens.

Devemos gerenciar o nó imediatamente a montante na rede de abastecimento, através de uma efetiva parceira no que tange a transmissão de dados referente ao consumo em tempo real, buscando maior visibilidade, onde a preocupação não está no método de previsão que é utilizado e sim na troca eletrônica dos dados sobre a demanda em tempo real entre os componentes do canal de distribuição.

Tal troca de dados permite ajustar uma política que busque minimizar os efeitos dos estoques nos custos logísticos, busca padrões de entregas mais frequentes, reduzindo assim o seu ciclo do abastecimento, numa postura mais *just in time* em relação aos lotes de compra e seus intervalos.

Considerando o tipo de bem que é comercializado podemos buscar que nossos movimentos sejam disparados a partir de um movimento do consumidor, buscando uma logística baseado no tempo, puxada pelo consumo, em que manter uma resposta rápida por toda sua rede de abastecimento é requisito fundamental.

Portanto a gestão de estoque exige grande atenção gerencial, uma investigação profunda das interações da rede de abastecimento e a partir daí propor um modelo que possam apresentar maiores chances de aumentar a lucratividade do setor como todo.

A etapa inicial do estudo de caso será dedicada à caracterização da empresa que será estudada e uma investigação e compreensão da dinâmica da rede de abastecimento do setor de varejo de auto peças na cidade de Volta Redonda-RJ, e posteriormente testar a aplicabilidade da classificação ABC, adaptando nas eventuais particularidades no que diz respeito aos fluxos de informações e produtos. A partir daí separar aqueles itens classificados como “A” e propor uma gestão diferenciada dos demais itens, estabelecendo padrões de quando e quanto comprar.

A proposta do artigo é orientar para aplicação de um novo modelo de gestão de estoque, colocando em cheque algumas práticas tradicionais que ainda são aplicadas por certas empresas que se baseiam apenas no passado, num cenário totalmente diferente dos dias atuais. Uma nova metodologia torna-se necessária na administração de materiais, onde o fluxo de informação e produtos tem uma visão mais ampla, que abrange desde saída de mercadorias da casa do fornecedor, passando pela transformação em nossa casa e chegando à casa do cliente.

Em empresas do segmento varejista os estoques representam o maior valor do ativo; e os custos de manutenção do inventário não aparecem de forma clara em seus demonstrativos de resultados. Portanto, melhorar o desempenho dos estoques pode resultar em melhorias de três indicadores básicos mostrados nos balanços patrimoniais das empresas tais como: maior liquidez corrente, maior lucratividade e maior rentabilidade sobre seus ativos.

Na busca de uma alternativa de gestão de estoque onde a empresa possa liberar parte do capital investido em inventários e aplicá-lo de forma a obter maior lucratividade, resultou na proposta apresentada neste artigo que vai tratar da viabilidade da aplicação desde modelo utilizando da classificação ABC. Este projeto pretende apresentar as etapas utilizadas no estudo prático, classificando os produtos de acordo com sua importância, definindo estratégias por categorias e/ou linhas de produtos e tornando operacionais as políticas e parâmetros que venham atender aos objetivos esperados pelos acionistas.

Assim a aplicação da classificação ABC nos itens do inventário, classificando-os por categoria, volume, clientes e/ou custos, torna-se uma ferramenta importante de gestão de estoques, pois permite as organizações planejarem melhor suas atividades logísticas já que temos a gestão de estoques como uma atividade chave a ser administrada por toda sua cadeia de abastecimento.

2. ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR

Ao se pensar em qualquer estratégia a ser tomada, mesmo aquelas relacionadas com a gestão dos estoques, qualquer organização deve ter bem alinhada algumas diretrizes com relação ao planejamento de suas operações. Assim qualquer estratégia funcional que venha a ser implementada, deve estar atrelada a alguns objetivos e estes vinculados aos propósitos da organização. Todas as organizações sofrem diversas pressões competitivas em seus ambientes operacionais, assim há uma necessidade de manter um processo contínuo de alerta que permita as organizações manter sua sustentabilidade. Devemos buscar modelos de gestão que possam ser mais flexíveis para se adaptarem as novas exigências dos clientes, sem impactar em aumento de custos que certamente serão reduzidos com a melhor utilização dos recursos. Segundo Chiavenato (2003, p.132):

(...) o conceito de cadeia de valor descreve as novas estruturas e processos com os quais as organizações procuram se reparar estrategicamente. Toda organização desempenha uma variedade de atividade. Cadeia de valor é um modelo que descreve como o produto se movimenta desde a etapa da entrada de matéria prima até o consumidor final. O sucesso depende não apenas de quão bem cada atividade é desempenhada, mas também de quão estas atividades estão coordenadas e integradas.

Devemos enxergar a empresa como um sistema integrado de ações, que devem ser direcionadas para proporcionar a máxima produtividade dos recursos e um melhor atendimento dos objetivos organizacionais. De acordo com Bowersox (2001, p.392):

(...) devemos desenvolver e explorar a tecnologia de informação, num esforço para aumentar a velocidade e a precisão do desempenho logístico, aprendendo a compartilhar informação para melhorar a acurácia da previsão de vendas e reduzir a dependência e comprometimento antecipado do estoque. A meta é encurtar e controlar o tempo desde o recebimento até a entrega dos pedidos, em um esforço para acelerar a rotação de estoque.

2.1. INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO

A perspectiva da cadeia de suprimentos muda a estrutura do canal, passa de um grupo de empresas independentes com vínculos poucos sólidos, para um esforço coordenado orientado para o aperfeiçoamento da eficiência e para maior competitividade no gerenciamento do fluxo de informação e produtos. Entre as áreas menos compreendidas no mundo empresarial está o complexo agrupamento de instituições chamado Canal de Distribuição, ou Canal de Marketing. O canal é o meio através do qual um sistema de livre comércio realiza a transferência de propriedades e serviços, é o campo onde é determinado o sucesso ou o fracasso final de uma empresa.

De acordo com Coughlan (2002, p.19) a definição básica de Canal de marketing é “Um conjunto de organizações interdependente envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”

Tecnicamente, um canal é um grupo de entidades que assumem ou não a propriedade de produtos e viabiliza sua troca durante o processo de comercialização, do fornecedor inicial até o comprador final. Segundo Bowersox-Closs (2001, p.98):

O relacionamento no canal se dá em função da variedade de tarefas que devem ser realizada para satisfazer às necessidades logísticas, não é de surpreender que inúmeras empresas combinem competências para criar uma estrutura no canal eficiente. Somente por meio de cooperação no âmbito de todo o canal podem ser plenamente satisfeitas as necessidades logísticas de marketing para um suprimento e distribuição bem sucedida.

Cada participante do canal deve visto pelo outro como detentor de competência central para executar serviços específicos, é cada vez maior a convicção de que a cooperação entre clientes e fornecedores no estabelecimento de relações comerciais baseadas na parceria na cadeia de suprimento tem suas vantagens. Para Bowersox (2001, p.99):

(...) o objetivo da formação de relacionamentos de cooperação na cadeia de suprimento é aumentar a competitividade do canal, a convicção fundamental é que o compartilhamento irá reduzir riscos e aprimorar consideravelmente a eficiência de todo o processo logístico. É necessário que os participantes da cadeia compartilhem informações, não se limitando os dados de transações de compra e venda, mas que de importância igual às informações estratégicas, de modo que as empresas possam planejar em conjuntos os melhores meios e maneiras de satisfazer às necessidades.

Com a integração na cadeia de suprimento, a empresa passa a ter uma visão em relação aos estoques e promover um fluxo contínuo de matéria-prima, produtos em processo e produtos acabados até o ponto de venda, minimizando cada vez mais o uso de estoque. A idéia não é simplesmente cortar o estoque repentinamente, mas paulatinamente é medida que a empresa vai integrando sua cadeia de suprimento. A determinação do estoque deve resultar de necessidades econômicas e de serviço e não de práticas preventivas e tradicionais, existem pressões externas que nos obrigam a mudar nossas atividades. Podemos citar ciclo de vida de produtos mais curtos o que pode aumentar sua obsolescência dos produtos, existência de novos canais de distribuição, clientes mais bem informados, necessidade de parcerias.

Como resultados dessas pressões, as empresas devem agregar valor ao consumidor, enquanto mantém lucrativos seus negócios. O valor ao consumidor é criado por meio de melhores produtos, preços baixos, maior variedade e conveniência e melhor disposição; para oferecer isso aos consumidores as empresas precisam conseguir economias por meio de

melhoria de eficiência, giros mais rápidos de estoques, menores níveis de inventário e perda de produtos reduzida. Na visão de um importante varejista sobre a integração da cadeia de suprimento:

A disposição de compartilhar informação de modo a obter uma entrega confiável e rápida, e assegurar a disponibilidade dos produtos, a empresa está empenhada no desenvolvimento de relações de longo prazo com fornecedores que estejam dispostos a planejar em conjunto as operações logísticas e de comercialização. (BOWERSOX-CLOSS,2001, p.220).

Entregas simples, rápidas e perfeitas, de valor percebido pelos nossos clientes, de tal maneira que a empresa se torne o marco aos quais as demais busquem se equiparar. A resposta que as empresas têm para conseguir agregar valor ao consumidor é o ECR ou “resposta eficiente ao consumidor”, essa iniciativa está transformando as relações de negócio entre os integrantes dessa cadeia logística.

A cadeia de suprimento do segmento de produtos de consumo deve ser ágil na movimentação do fluxo de mercadorias e eficiente na transmissão de informações entre os integrantes, esta é a visão ECR, onde a fábrica produz segundo a demanda real e não segundo a previsão de vendas do pessoal de marketing.

Os parâmetros de negociação entre os componentes da cadeia logística, já estariam definidos previamente e não haveria desgaste a cada compra ou pedido. Para movimentar o estoque, o computador do varejista ou atacadista controlaria as mercadorias. Exige-se eficiência para produzir rapidamente às mercadorias, eficiência na movimentação das mercadorias ao longo da cadeia, eficiência na reposição do estoque nas prateleiras e eficiência dos custos dos produtos, consequência disso é a redução dos níveis de estoque em toda a cadeia de distribuição, redução dos custos financeiros exigidos para manutenção dos estoques e melhor qualidade e repasse dos ganhos nos preços para o consumidor.

3. GERENCIAMENTO DOS ESTOQUES

Do ponto de vista das decisões logísticas que envolvem centralização e descentralização das instalações, suas localizações, modos de transportes a ser utilizados, devemos envolver estoques visto que são decisões de alto risco e de alto impacto. O comprometimento com determinado nível de estoque e subsequente expedição de produtos para mercados, em antecipação a vendas futuras, acarretam várias atividades logísticas. Conforme Bowersox – Closs (2001, p.233):

Sem estoque adequado, a atividade de marketing poderá detectar perdas de vendas e declínio da satisfação dos clientes. Por outro lado, o planejamento de estoques também tem papel crítico para a produção. Falta de matérias-primas podem acarretar paradas de linhas de produção ou alterar programações, o que, por sua vez, aumenta os custos e a possibilidade de falta de produtos acabado.

Além da falta, que podem prejudicar tanto o planejamento de marketing quanto as operações de produção, um estoque excessivo também gera problemas: aumenta custos e reduz a lucratividade, em razão de armazenagem mais longa, imobilização de capital de giro, deterioração, custos de seguros e obsolescência.

A formulação de políticas de estoque requer o conhecimento do papel das áreas de suprimento, produção e distribuição. Em muitas empresas uma proporção significativa dos ativos está aplicada em estoques. À medida que a área de Marketing cria demanda por novos produtos, mais estoque é necessário, resultando em investimento cada vez maior. Considerando a importância destes recursos no ativo das empresas, devemos avaliar os níveis de estoque por ser tratar de uma importante área em termos de custos.

Existem muitas oportunidades para melhorar a produtividade do estoque. O esforço gerencial para reduzir incertezas na demanda e nos termos de ciclo de processamento, e tempos de entregas de mercadorias, reestruturar e integrar a cadeia de suprimentos com o intercambio de informações, exige profundo conhecimento de seus elementos e de sua dinâmica os quais serão tratados a seguir.

É importante compreender que a natureza e a extensão do risco variam, dependendo da posição da empresa no canal de distribuição. Para o fabricante seus investimentos em estoque são relativamente maiores e de longa duração, começa com matérias-primas, componentes, em processo e produtos acabados, que são frequentemente transferidos para depósitos. Para o atacado é mais profunda e mais longa que os varejistas. Atacadistas compram de Fabricantes grandes quantidades e vendem em pequenas quantidades. Já os varejistas compram ampla variedade de produtos assumindo os riscos no processo de comercialização, o risco é amplo, mas não profundo, pois dão ênfase à rotação ou giro de estoque, e a lucratividade direta dos produtos. Os varejistas tentam reduzir os riscos pressionando atacadistas/fabricantes, ao empurrar o estoque a montante no canal de Marketing, entregas menores e mais frequentes.

De acordo com Bowersox-closs (2001, p.226):

A política de estoque ideal seria aquela decorrente da fabricação de produtos conforme as especificações dos clientes, após colocação dos pedidos. Isso é chamado "Produção sob encomenda", e é característico de produtos customizados. Esse sistema não exige formação de estoque de materiais ou produtos acabados em antecipação as vendas futuras.

Embora um sistema de produção e distribuição sem estoque nem sempre seja possível, é importante considerar que o valor investido em estoque deve ser avaliado em conjunto com outros recursos logísticos (transportes, manuseio, armazenagem, fluxo de informações, localização), para obtenção do menor custo total do sistema.

Estoque consiste em substanciais investimentos em ativos, e, portanto, deve proporcionar pelo menos algum retorno de capital. Os contadores a muito reconheceram que existem problemas de apuração, já que os demonstrativos de resultados não refletem adequadamente os verdadeiros custos, nem mesmo as vantagens de investimentos em estoque.

A falta de metodologia mais sofisticada para a apuração dos custos de manter estoque torna difícil avaliar os trade-offs, entre os níveis de serviço, eficiência das operações e níveis de estoque. A maioria das empresas mantém estoque médio que excede as necessidades normais.

O controle de estoque é parte vital no composto logístico, pois a armazenagem de mercadorias prevendo seu uso futuro exige investimento de capital por parte da organização. O ideal seria uma perfeita sincronização entre oferta e demanda, de maneira a tornar a manutenção de estoque desnecessária. Entretanto, como é impossível conhecer exatamente a

demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento, deve-se acumular estoque para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição.

4. CUSTOS DE MANUTENÇÃO DE INVENTÁRIO

Enquanto cada departamento da empresa tem uma visão diferenciada com relação aos estoques, assim com a atividade de marketing através de seus canais gostaria de atender os clientes dando maior disponibilidade e estando mais próximo dos seus clientes, a atividade de produção buscar atender um volume de produtos visando distribuir melhores seus custos fixos de produção. Por sua vez a atividade de compra quer se aproveitar de lotes maiores de compras com objetivo de obter um menor custo por unidade. Assim considerando estoque como ativos tangíveis, cada empresa deve determinar seus próprios custos de inventário. Segundo Faria, Ana (2007, p. 107):

(...) os custos para manter o estoque devem incluir somente aqueles que variam com os níveis de estoques e que podem ser agrupados em: custos de capital (oportunidade), custos de serviços (impostos e seguros), custos de espaço de armazenagem (estocagem) e custos de riscos de estoque.

Neste contexto devemos considerar o processo de armazenagem como um elo importante entre o fornecedor, produção e cliente. Onde estão relacionadas atividades de movimentação, acondicionamento, embalagens, espaço físico.

Para Faria, (2007, p. 79):

As decisões operacionais de armazenagem, no tocante ao acondicionamento dos estoques, contemplam questões relativas ao layout envolvendo as embalagens e as estruturas (porta-pallets, cantilever, drive-in, mezaninos, estantes), a ocupação volumétrica, e acessibilidade, volumes, pesos e tempo de permanência, condições para itens críticos, tipos e padronização de paletts, os níveis de estoques e sistema de registro e controle. Entre outras questões estão aquelas relacionadas com a localização, dimensionamento da área, arranjo físico, tecnologia de movimentação.

4.1. CLASSIFICAÇÃO ABC

Segundo Ballou (1993) para atingir um grau razoável de disponibilidade de produto, é necessário manter estoque, que agem como amortecedores entre a oferta e a demanda. O uso extensivo de estoque resulta no fato de que, em média, eles são responsáveis por aproximadamente 2/3 dos custos logísticos totais, o que torna a gestão do estoque uma atividade chave.

Para Bowersox-Closs (2001) a classificação de produtos e mercado tem como objetivo identificar e aperfeiçoar esforços na gestão do estoque. Conhecida também como classificação ABC agrupa produtos com características similares a fim de facilitar a sua gestão. No processo de classificação é considerado o fato de que nem todos os produtos têm a mesma importância.

O autor descreve um dilema para qualquer gestor de estoque, onde devemos sempre ter o produto que os clientes necessitam, mas nunca podemos ter algum estoque, envolve

manter níveis tão baixo quanto o possível ao mesmo tempo em que provê a disponibilidade desejada pelos clientes agregando valor de tempo ao produto. O ideal é uma perfeita sincronização entre a oferta e a demanda de maneira a tornar a manutenção de estoque desnecessária. Os estoques influenciam a competitividade das empresas em diversos aspectos tais como: velocidade de entrega, confiabilidade e qualidade dos serviços prestados aos clientes. Diversos fatores fazem com que os novos gestores pensem na gestão de estoque como diferencial competitivo. Abaixo são listados alguns destes fatores: redução das taxas de inflação, surgimento de novas tecnologias, aumento na competição, aumento no surgimento de novos SKU's, novos formato de comercialização com a entrada de novos canais de distribuição. Segundo Martins, (2006, p. 211):

(...) a análise ABC é uma das formas mais usuais de examinar estoques. Essa análise consiste na verificação, em certo espaço de tempo do consumo, em valor monetário ou em quantidades, dos itens de estoques, para que possam ser classificados em ordem decrescente de importância.

Assim a curva ABC torna-se um instrumento importante para qualquer gestor de estoque, pois permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento diferenciados quanto a sua administração. Para Dias, (pág. 77) “A curva ABC tem sido usada para a administração de estoques, para a definição de uma política de vendas, estabelecimento de prioridades para a programação da produção”.

Considerando que manter estoques ocupa recursos produtivo tais como: espaço, capital, pessoas, equipamento, devemos ter respostas rápidas. Para Francischini, G. (2004, p. 97):

(...) analisar em profundidade milhares de itens num estoque é tarefa extremamente difícil e, na grande maioria das vezes, desnecessária. É conveniente que itens mais importantes, segundo algum critério, tenham prioridade sobre os menos importantes.

5. GERENCIAMENTO DO PROCESSO

Segundo Bowersox-Closs (2001, p.254):

(...) gerenciamento é um processo integrado pelo qual são obedecidas as políticas da empresa com relação ao estoque. O gerenciamento de estoques deve considerar a contribuição relativa, ou a lucratividade relativa, dos segmentos individuais do mercado.

Uma estratégia integrada de gerenciamento de estoques inclui políticas e procedimentos para determinar locais de armazenagem, prazos e quantidades de ressuprimento. O processo de desenvolvimento das estratégias descreve os métodos usados pelas empresas para aperfeiçoar a eficiência do gerenciamento dos estoques, classificando os produtos e mercados, definindo estratégias por segmento e tornando operacionais políticas e parâmetros. A eficácia do gerenciamento dos estoques pode ter grande influência na lucratividade da empresa. A capacidade de gerenciar estoques determina diretamente os níveis de estoques necessários para atingir os níveis de serviço desejados. Um gerenciamento de estoque eficaz pode também resultar no aumento de receita de vendas.

Em muitas empresas, os estoques representam o maior valor do ativo; portanto, melhorar o desempenho dos estoques pode resultar em importantes melhorias no fluxo de caixas e em aumentos da lucratividade. Para alcançar melhor desempenho, a gerência de

estoques deve tomar decisões mais acuradas no que diz respeito às épocas e às quantidades dos pedidos de ressuprimentos.

Para definir quantidades de ressuprimento, devem ser tomadas decisões que abrangem várias considerações inter-relacionadas, tais como volumes de vendas, fretes, custo de manutenção de estoques, descontos e lotes econômicos de compra.

5.1. CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS E MERCADOS

A classificação de produtos e mercados, também conhecida como classificação ABC, agrupa produtos ou mercados com características similares, a fim de facilitar o gerenciamento dos estoques. No processo de classificação, é considerado o fato de que nem todos os produtos e mercados têm a mesma importância. O gerenciamento eficiente dos estoques exige que a classificação seja compatível com a estratégia da empresa e com os objetivos de prestação de serviço aos clientes. A classificação pode basear-se em vários fatores, tais como os mais comuns são vendas, contribuição para o lucro, valor dos estoques, rotação e natureza do item. O processo normal de classificação coloca em seqüência produtos ou mercados de forma que itens com características similares são colocados no mesmo grupo os produtos são classificados e relacionados em ordem decrescente por volume de vendas, de maneira que produtos de maior rotação (produtos com movimentação de grandes volumes) são relacionados antes dos produtos de baixa rotação. De acordo com Hong (2001, p. 46):

Tanto o capital empatado nos estoques como os custos operacionais podem ser diminuídos, se entendermos que nem todos os itens estocados merecem a mesma atenção pela administração ou precisam manter a mesma disponibilidade para satisfazer aos clientes. Além disso os requisitos de marketing não são uniformes para toda a gama de produtos em linha.

Alguns deles sofrem mais concorrência que outros, ou são mais rentáveis, ou podem ter clientes que exigem melhor nível de serviço. Por este raciocínio, cada produto deve ser classificado de acordo com seus requisitos antes de estabelecermos uma política adequada de estoque.

O método da curva ABC, atende a esse propósito. Esse método é um dos mais antigos e conhecido e ainda aplicado. A curva ABC baseia-se no raciocínio do Diagrama de Pareto, em que nem todos os itens têm a mesma importância e a atenção deve ser dada para os mais significativos. Na opinião de Ballou (1993, p.97):

O planejamento do suprimento e distribuição física de qualquer firma é a soma dos planos individuais dos produtos. A maioria fabrica ou comercializa muitos produtos, que estão em diferentes pontos do seu ciclo de vida e com variados graus de sucesso comercial em qualquer período de tempo, isto cria um fenômeno chamado curva ABC (ou curva 80/20).

6. ESTUDO DE CASO - CARACTERIZAÇÃO A EMPRESA

A empresa estudada atua no segmento de autos peças no município de Volta Redonda-RJ, empresa familiar, fundada há 28 anos e atualmente está sob a direção do proprietário e dois filhos. Foi utilizado um questionário de perguntas abertas, elaborado com a

finalidade de levantar informações a respeito de como a empresa planeja suas atividades e conhecer seu posicionamento no segmento em que atua.

As conclusões são as seguintes: a empresa não mantém nenhum processo de planejamento estratégico, as tomadas de decisões são tomadas sem análise mais criteriosa e são demorados devidos a atritos familiares. O Setor de compras efetua seus pedidos baseado somente na experiência sem analisar os níveis de estoque no momento da compra. Não existe parâmetros pré estabelecidos para os itens em estoque.

A empresa trabalha com cerca de 16.000 itens, e não existe um controle sobre seus estoques, nem indicadores que possam avaliar como está sua evolução. Nenhum dos proprietários conhece indicadores como giro de estoques, acurácia do inventário, cobertura dos estoques e níveis de serviços. Um fato interessante fornecido pelo proprietário diz respeito a exatidão do estoque, o qual afirma ter certeza de que os dados contábeis não coincidiam com a contagem física dos itens. O presente estudo contou com poucos dados disponíveis, devido a problemas no software de gerenciamento implantado pela empresa. Assim iniciou-se com a apresentação do questionário aos proprietários, e a apuração de informações sobre estoques mantidos nos últimos 06 meses, a evolução das vendas do último semestre, levantamento do ciclo total do pedido de cada fornecedor. Posteriormente foi efetuada a montagem da planilha Excel, contendo todos os dados relativos a linha escolhida “freios” em ordem decrescente de valor imobilizado, no qual utilizamos a classificação ABC, buscando classificar como Itens “A” aqueles itens acumulados em 80% do capital investido. A escolha da linha “freios” foi aleatória por parte dos proprietários da empresa, informando ser a linha freios a mais representativa em valor imobilizado. A partir daí baseado na demanda média diária de vendas de todos os itens e seus respectivos tempos de reposição, foi estabelecido um ponto de reposição e como garantia um estoque de segurança foi estabelecido, a fim de manter alto o nível de serviço.

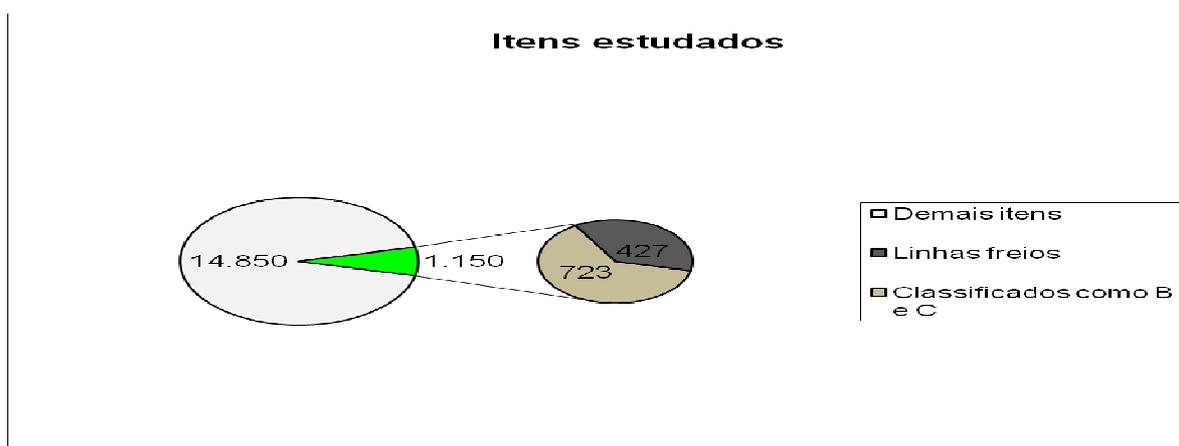


Gráfico 1. Análise do estoque

O gráfico 1 demonstra que do total 16.000 itens que a empresa comercializa, o presente estudo se concentrou na linha de freios (escolha aleatória) que conta com um total de 1.150 itens, no qual foi aplicada a classificação ABC, e verificou-se que 80% do capital que estava imobilizado em estoques concentrava em 427 itens, correspondendo a 37% dos itens da família e que foram classificados como “A”. Esta amostra representa apenas 3% dos itens mantidos no inventário.

A seguir pode-se acompanhar no gráfico 2 a evolução das vendas nos últimos seis meses dos itens que foram classificados como “A” objeto deste estudo. A empresa não dispõe e nem forneceu outros dados.

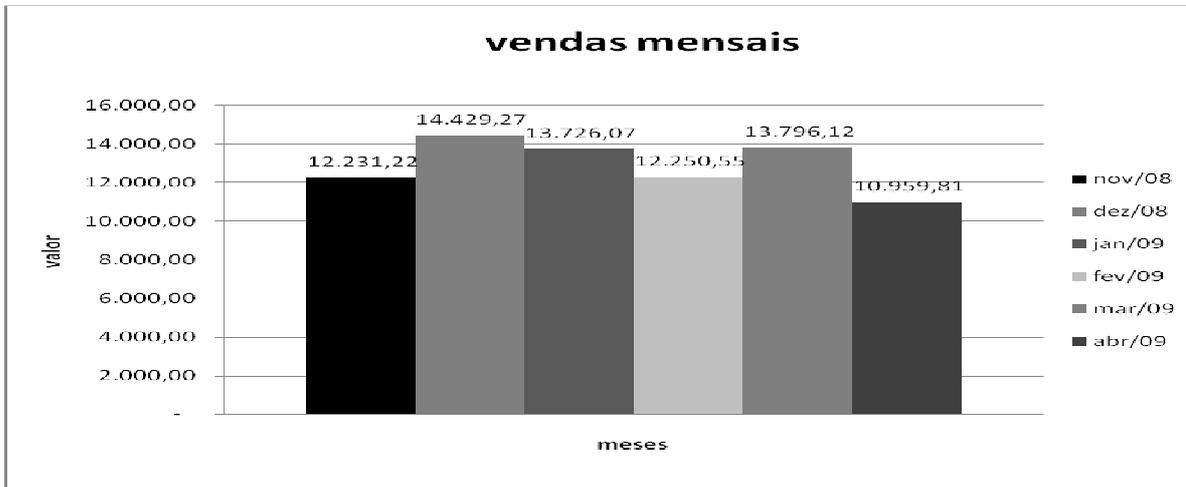


Gráfico 2. Vendas Mensais

De acordo com a aplicação da classificação ABC e sua separação em categorias, observamos a seguir um aumento significativo no giro dos estoques. Segundo Marcos “ a definição das classes A, B e C obedece apenas critérios de bom senso e conveniência dos controles a serem estabelecidos.” Assim podemos variar de caso a caso, de acordo com as diferentes necessidades de tratamentos. Devido a falta de dados referentes ao inventário mensal, estamos considerando como premissa baseada nos dados que foram fornecido pela empresa, que o estoque médio mantido nos últimos seis gira em torno de Cr\$ 82.678,38 (valor considerado para o mês de Abril/09)

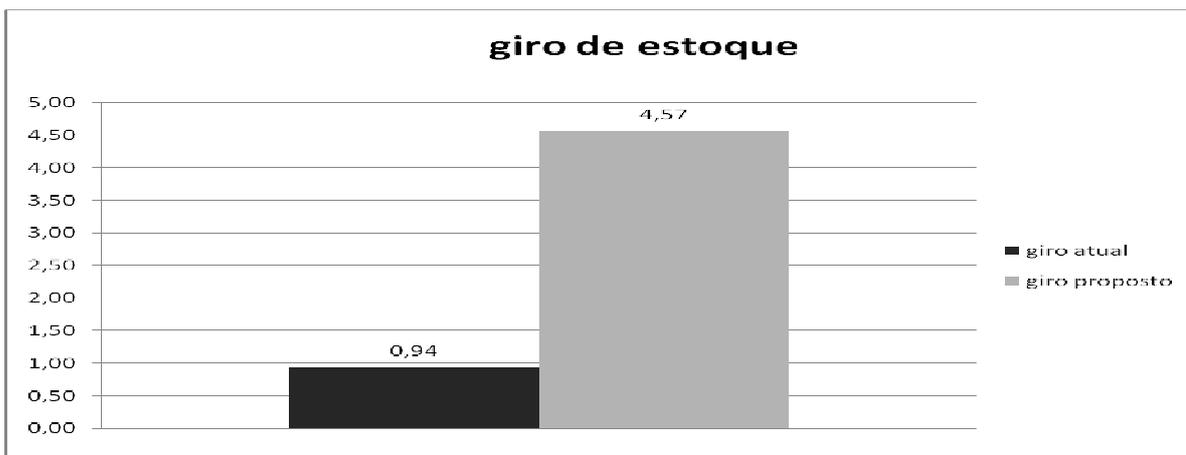


Gráfico 3. Giro de estoque

A partir daí a proposta foi de apresentar uma nova metodologia para ser utilizada na gestão dos estoques, onde buscou-se apurar com exatidão quais seriam os fornecedores mais

representativos e seus respectivos ciclos de reposição (*lead time*). E de acordo com as informações o tempo de ciclo do pedido não ultrapassa 1 dia. Nota-se no gráfico 4 uma grande diferença entre o estoque médio mantido pela empresa e a nova proposta. Observamos que a totalidade dos itens estudados mantém uma média diária de venda inferior a uma unidade. A partir de informações de sua demanda média diária e seu tempo de ciclo de suprimento, estabeleceu-se um ponto de reposição onde o valor do inventário ficaria em torno de R\$ 11.298,23 para entregas diárias, já que os custos de transportes não eram considerados altos

Acompanhando a estatística das vendas, a probabilidade de ocorrer venda de mais de uma unidade de determinado *sku* por dia é pequena, porém foi estabelecido um estoque de segurança de uma unidade de cada *sku* no valor de R\$ 11.198,23 afim de prestar diferencial competitivo na prestação dos serviços, com atendimento de 100% dos pedidos dos clientes.

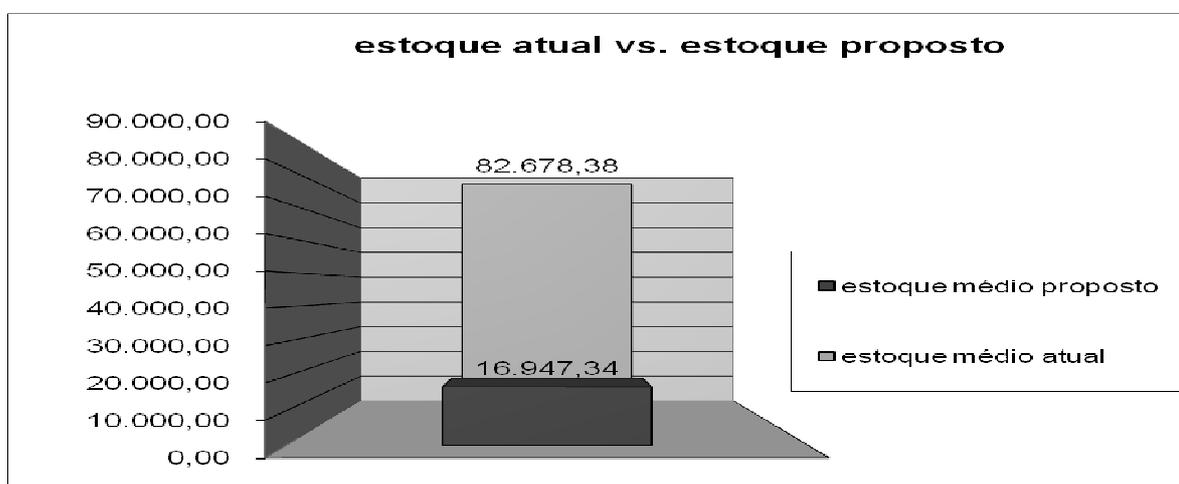


Gráfico 4. Estoque proposto

7. CONCLUSÃO

Falar de sobrevivência das organizações nos dias de hoje significa dizer que é imperativo que se utilize técnicas administrativas que nos permitam enfrentar as diversas alterações que o ambiente operacional nos impõe. Algumas tendências atuais nos permitem dizer que fatores como diminuição dos tempos de ciclo, necessidades de entregas mais frequentes e mais rápidas, impõe desafios que devem ser gerenciados com mais controle. Procuramos demonstrar com este artigo que devemos utilizar de algumas técnicas de análise com relação aos estoques, visto que são recursos indispensáveis em qualquer sistema logístico. A classificação ABC, é uma técnica indicada para iniciarmos uma análise sobre a gestão os estoques.

Do ponto de vista estratégico devemos estabelecer políticas, padrões e procedimentos relacionados a estoques mais customizados, significa dizer dar tratamento diferenciado de acordo com a sua contribuição para os resultados finais. Não é pretensão deste artigo esgotar o assunto com relação a aplicação da Classificação ABC, mas demonstrar que podemos melhorar todo o fluxo de informação e produtos por toda cadeia de abastecimento do segmento. É o início de um trabalho mais amplo, que exigirá diversas ações no sentido de

garantir que a aplicação desta técnica traga vantagens competitivas para as organizações do setor.

7. REFERÊNCIAS

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David , Logística empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BALLOU, Ronald H. Logística empresarial. São Paulo: Atlas, 1993.

HONG, Yuh Ching Gestão de estoque na cadeia de logística integrada. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIANENATO, Idalberto, Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FARIA, Ana Cristina de, Gestão de custos logísticos. São Paulo: Atlas, 2007

FRANCISCHINI, G. Paulino. Administração de materiais e do patrimônio. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2004

MARTINS, Petrônio G., Administração de materiais e recursos patrimoniais. 2 ed. – São Paulo : Saraiva, 2006

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: uma abordagem logística – 4 ed – São Paulo, Atlas, 2008

CERTO, Samuel C. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia, 2 ed – São Paulo, Pearson, 2005

COUGHLAN, Anne T., Canais de marketing e distribuição – 6 ed. Porto Alegre, Bookman, 2002