

ESTOQUE: LUCRO OU DESPERDÍCIO?

As empresas estão descobrindo os prejuízos causados pela má gestão das compras e falta de planejamento das vendas.

MARIA LUISA MARCOCCIA

Pressionadas pela recessão, as empresas estão remoçando estruturas e enxugando custos não só administrativos, mas sobretudo de produção. Essa filosofia tem enfatizado fórmulas inovadoras, principalmente no campo da movimentação e armazenagem de materiais, responsável por cerca de 30% dos custos totais de produção. "Sentar" em estoques, hoje, é sinônimo de gestão antiquada, pelo alto custo financeiro que implica nestes tempos de dificuldades de *cash-flow*.

Com base nessas constatações, várias empresas decidiram declarar guerra às montanhas de insumos e produtos acabados que, em última instância, representam capital de giro parado. O que era basicamente uma troca de bolas entre Marketing, que "pressentia" o mercado, e Suprimen-

tos, que comprava matéria-prima sem qualquer planejamento de vendas, vem se transformando numa sintonia fina entre todos os departamentos ligados ao ciclo de produção e entrega. A informatização é peça fundamental nessa nova arquitetura da administração de materiais e levou empresas como a Telesp e a Bayer a descobrir que podem simplesmente cortar estoques pela metade.

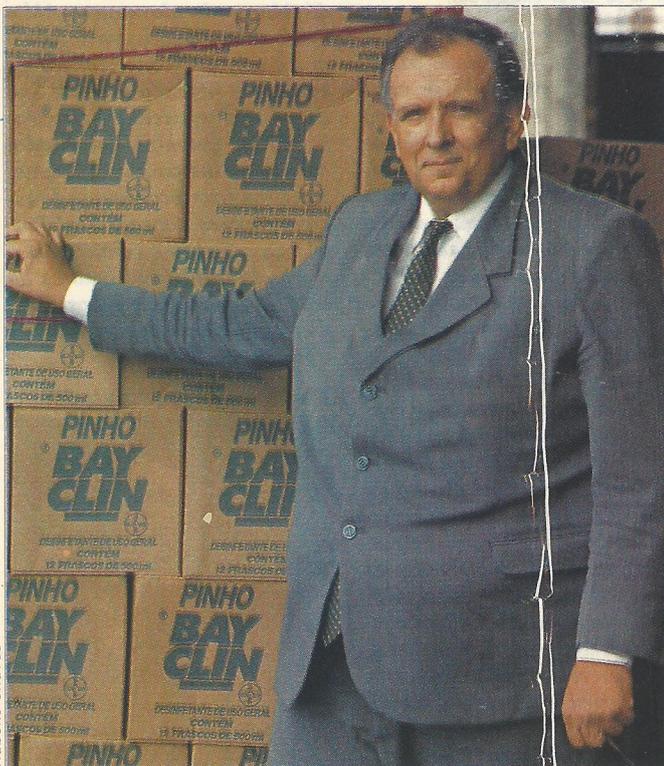
A Bayer, um dos gigantes do setor químico, que opera no Brasil com 16 divisões - entre Farmacêutica, Veterinária, Plásticos e Artigos de Limpeza -, levou um susto quando um estudo interno indicou que estoque igual ou superior a 60 dias carrega um custo de armazenagem de US\$ 0,80 para cada US\$ 1 de produto acabado. Ou seja, 80% do preço final é constituído por

custos provenientes de taxas de armazenagem, espaço e pessoas ocupadas, encargos financeiros, seguro, inflação e obsolescência, já que a empresa manipula muitos insumos perecíveis. O estoque médio da Bayer chega a 40 dias e custa cerca de US\$ 40 milhões, praticamente 10% do faturamento de US\$ 420 milhões registrado no ano passado. "Começamos a trabalhar para cortar isso ao meio dentro de dois anos", promete Franz Ralf Slavic, gerente de Contabilidade da empresa e adepto da filosofia de gestão dos japoneses.

Em busca da mesma agilidade, disciplina e produtividade

dos orientais, a Bayer inaugurou em maio o sistema REC (Recebimento de Materiais), última etapa de um programa iniciado há dois anos com a informatização da área de Suprimentos e gestão de materiais. Agora também a recepção de mercadorias entrou *on-line* com fábricas e escritórios, permitindo à empresa operar em tempo real. Assim, quando uma encomenda chega à portaria, é checada em itens como quantidade, fornecedor, preço e data de origem, informações que entram imediatamente no circuito que interliga os departamentos de Compras, Suprimentos, Produção, Vendas, Gerência Financeira, Contabilidade Industrial e Comercial. Até agora esse processo era parcialmente manual. A checagem da requisição com a mercadoria entregue era feita, na portaria, também por gente da Contabilidade.

"Passamos a ser mais rigorosos com os fornecedores, porque, se buscamos eficiência interna, dependemos deles", diz Slavic. Para colocar nas ruas cerca de 300 produtos acabados, a Bayer necessita trabalhar com 2 mil itens entre matéria-prima e embalagem e outros 15 mil para



Rubens Chaves
Franz Slavic, da Bayer, adepto da gestão japonesa.



Adeauto Perin



manutenção. Precisa lidar com quase 3 mil fornecedores, dos quais também vai cobrar agilidade e organização. Um calendário de entregas foi implantado, prevenindo 24 horas para suprimentos na Grande São Paulo, 48 horas no Rio de Janeiro e 72 horas no Nordeste. No dia da implantação do REC, em 4 de maio, por exemplo, a fábrica de São Paulo recusou 10% das entregas por não obedecerem às condições de pontualidade e preço.

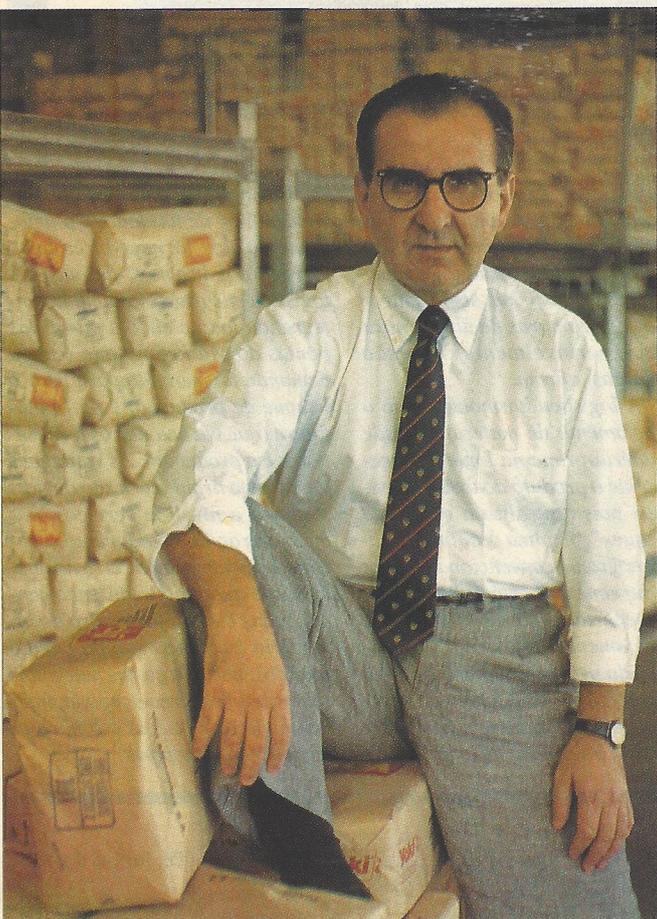
A Telecomunicações de São Paulo (Telesp) montou uma artilharia de duas frentes para reduzir à metade os estoques de US\$ 60 milhões, que representam 40% de seu faturamento mensal e abrigam mais de 4 mil itens: os 250 almoxarifados espalhados pelo Estado estão trabalhando, a partir deste mês, com autonomia de gestão, ao mesmo tempo que toda a área de Administração de Materiais (AM) entrou *on-line* pelo sistema GLE (Gerência Local de Estoques), já adotado pela *holding* Telebrás. Com a descentralização administrativa e a informatização total da área de Suprimentos, a concessionária paulista espera dobrar a velocidade de resposta entre o momento da requisição de um material e o serviço prestado ao usuário, informa Richard Robert Burgers Júnior, chefe de AM.

Para chegar ao almoxarife, um pedido demorava, em média, uma semana. Entre o processamento da solicitação, que envolve averiguar em quais unidades há a peça ou se é necessário comprá-la, e a expedição do material ao local do requisitante, havia demora de outros 20 dias. "Com os computadores, vamos ter uma visão global dos estoques e responder mais rápido a qualquer demanda. Dependendo da disponibilidade do material, a expedição pode se dar em horas", afirma Burgers.

A Telesp está investindo US\$ 2 milhões só na central GLE e, com a agilidade que pretende ganhar, quer não só cortar em 50% o custo de manutenção do estoque, mas também aliviar em um terço a área e o pessoal (500 funcionários) ocupado nos armazéns. Desativar alguns almoxarifados será outra consequência do novo perfil da AM. Eles existiam para abastecer localidades próximas, embora se reportassem à central, na Capital. Com a informatização e autonomia que adquiriram, será mais fácil e ágil acessar pedidos de serviços e componentes, cotar e comprar peças, expedir equipes para ruas etc.

A Telesp, em cuja base territorial passa metade de todo o tráfego telefônico do país, está de olho na liderança do DST (Desempenho do Serviço Telefônico), um *ranking* instituído pela Telebrás para medir a efici-

Richard Burgers, da Telesp (acima), e Gabriel Cherubini, da Yoki, optaram pela informática como caminho para equilibrar o volume dos estoques com a demanda de materiais nas áreas de produção.



ência de suas 29 concessionárias em itens como demora para o tom de discagem, nível de congestionamento da rede, tempo gasto em reparos etc. São Paulo ficou em 10º lugar no ano passado, com 4,19 de pontuação numa escala até 10, contra 7,64 da líder Telepar, do Paraná.

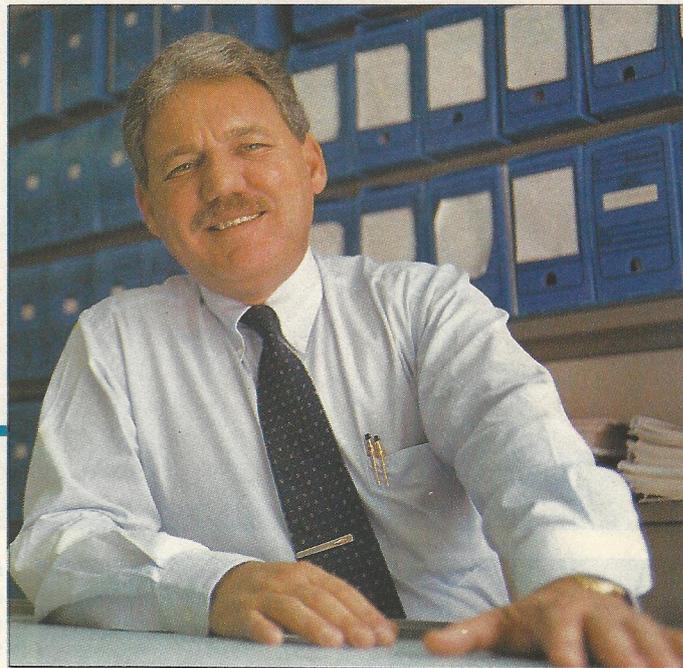
Uma das marcas mais famosas no ramo de cereais e farináceos, a Yoki Alimentos (ex-Kitano) levou tão a sério o programa de racionalização de custos e redução de estoques desencadeado há três anos, que hoje dispõe de uma fábrica, toda a administração e mais uma linha de embalagens no mesmo espaço onde antes existiam apenas armazéns guardando insumos e produtos acabados em São Bernardo do Campo, no ABC paulista. Apenas a metade dos 10 mil metros quadrados abriga agora os estoques, informa o diretor comercial Gabriel Cherubini.

A informatização e um plano de gestão mais enxuta explicam a nova arquitetura funcional da Yoki, que em 1989 vendeu a linha de especiarias e chás, além do nome Kitano, à Refinações de Milho Brasil, modernizou instalações e equipamentos das três unidades, reduziu um terço do pessoal (hoje possui 650 funcionários) e profissio-



Fotos Rubens Chaves

Antunes Araújo (acima) duplicou o número de itens e aumentou as vendas da Antunes Freixo, enquanto José Vantine diz que "estoque zero é pura balela".



A MÁGICA DA LOGÍSTICA

Logística é a palavra mágica que está revolucionando o conceito de estoques em todo o mundo, embora no Brasil seja conhecida por poucos. Por ser uma atividade de organização empresarial que administra todo o fluxo de informações dentro da empresa, a logística deu novo perfil ao departamento de armazenagem, desobstruindo o demorado caminho que tradicionalmente vai da área de marketing, que mede a demanda do mercado, à de suprimentos, que aciona a produção. José Geraldo Vantine, da Vantine e Associados, consultoria especializada em logística e distribuição, diz que o método permite trazer para apenas uma semana a média brasileira de 30 dias de estoque no ciclo fornecedor (de insumos, matéria-prima e embalagens) e para apenas 2 dias a média de 15 no ciclo de mercado (produtos acabados).

"Além disso, o método elimina qualquer necessidade de estoque de segurança, algo típico de Terceiro Mundo", afirma Vantine, um crítico de vários tabus nesse cam-

po, entre os quais o famigerado just-in-time (JIT - produção em tempo real) e estoque zero. Segundo ele, a filosofia do JIT foi distorcida no Brasil porque o método foi empregado apenas na gestão da produção, ou seja, só para reduzir estoques, quando deve envolver toda a cadeia produtiva.

Estoque zero "é pura balela", diz, porque nenhum ciclo sobrevive sem um mínimo de armazenagem de insumos ou produto para pronta-entrega. E estoque de segurança, para ele, trai todo o conceito de modernidade e produtividade empresarial, já que pressupõe falta de parceria e confiança no fornecedor, algo ainda muito presente no Brasil.

A logística, explica Vantine, preenche justamente esse hiato, porque permite substituir os pedidos de encomenda por programações anuais de compra, mesmo em economias instáveis como a brasileira. Uma programação da necessidade de suprimentos é de fácil concepção a partir de um histórico da média de produção e

vendas. Essa programação deve prever redução ou ampliação das encomendas, conforme a oscilação do mercado. Seria uma espécie de entrega-firme, sem os atropelos das compras de última hora que, invariavelmente, não são atendidas, afirma.

"A logística harmoniza todo o planejamento de materiais, desde a matéria-prima na fonte fornecedora até o produto acabado na entrega, pois centraliza a gestão de estoques", explica Vantine. Pelo organograma convencional, a área de Suprimentos está subordinada ao Departamento de Finanças, o planejamento da Produção é estabelecido pela Manufatura e o produto acabado diz respeito ao Marketing e Vendas. Esse método torna lenta a resposta da empresa em

relação à entrada de pedidos dos vendedores, de um lado, e o acionamento dos fornecedores para entrega dos insumos, de outro. A logística encurta esse caminho, integrando todo o ciclo a partir das pontas do Marketing (que sente a demanda do mercado para fixar o volume de produção) e da Manufatura (que vai acionar os fornecedores e a produção). As vantagens dessa nova arquitetura são óbvias: melhora o nível de serviços, por meio de rápido atendimento à clientela e menor grau de erro na qualidade e quantidade da encomenda; reduz o custo financeiro do inventário (remuneração do capital parado); corta os custos marginais (mão-de-obra, área ocupada, índices de perda e riscos) e diminui os custos com transporte.

nalizou os quadros. Além de uma administração mais *soft* e ágil, a empresa está apta a dobrar a capacidade de produção, diz Cherubini. Hoje, possui um sistema de entregas em 24 horas no Estado de São Paulo e os estoques de produtos acabados foram reduzidos a uma semana de vendas. Antes, equivaliam a um mês.

Na área de matérias-primas, o enxugamento só não ocorreu no mesmo calibre porque a entressafra obriga o setor de alimentos a reforçar os armazéns, assim como a sazonalidade. No inverno, por exemplo, a Yoki engorda a área de suprimentos em até 30% para atender à demanda por canjica, amendoim e cereais ligados às festas juninas, sobretudo milho para pipoca, mercado que lidera com 30% de um consumo interno de 30 mil toneladas anuais.

“Foi fundamental melhorarmos o planejamento, implantando uma mentalidade de logística. Antes, nos guiávamos pela sensibilidade de mercado para determinar a produção. Agora, as estatísticas é que ditam os procedimentos”, diz Cherubini. Um rastreamento de vendas dos últimos

três anos - por saída semanal de cada item — serviu de base para a reestruturação mercadológica. O planejamento anual, antes uma peça empírica, passou a ser instrumento básico de trabalho, revisado por blocos trimestrais a cada mês. Essa revisão é feita semanalmente em reunião das áreas de Marketing, Produção, Compras e Vendas, harmonizadas também pela informática. “Temos toda semana uma visão clara da comercialização e dos produtos em estoque ou que estão faltando”, afirma o diretor comercial. A Yoki tem em linha 38 produtos subagrupados em 49 itens (milho de pipoca é o carro-chefe, com 15% do faturamento).

Caminho inverso

Tradicional distribuidora de ferramentas e rolamentos do País, com 50 anos de atividades, a Antunes Freixo fez o caminho inverso da indústria, engordando a área de Suprimentos. Mas isso foi estratégico para o ramo em que atua e dentro do plano de modernização de serviços a que se lan-

çou há dez anos, quando começou a investir em informatização para acompanhar o processo de cotação, pedidos, emissão de notas, *follow-up* e comissão dos vendedores. Do contato inicial até a expedição de um pedido, a empresa não demora mais de 40 minutos, contra um tempo médio de três dias anteriormente.

Com isso, ganhou espaço para crescer em itens de comercialização, passando nos últimos seis anos de 23 mil para 47 mil peças, enquanto a disponibilidade dos produtos consultados em estoque cresceu de 50,7% para 94%, segundo o superintendente Ernani Antunes Araújo. Desde 1987, quando foi mais agressiva no programa de modernização, a Antunes Freixo viu crescer 32% o volume de vendas e saboreou uma queda de 4% para 0% do faturamento no índice mensal de devolução. O faturamento médio por funcionário foi elevado em 48% e o tempo do vendedor ao telefone caiu de cinco para dois minutos. A empresa implantou um controle dos clientes, conectando-se diretamente a eles, e dos 2.600 fregueses ativos passou a contar com 13 mil. ■

**TENHA UMA
ASSINATURA
DE SUCESSO.
ASSINE DCI.**

LIGUE PARA
(011) 256-5011,
ramais
230 e
233.

Diário Comércio & Indústria
DCI

DCI-visão
um novo conceito editorial no país.