

Gestão de Estoques

Para micro e pequenas empresas



SEBRAE
SEMANA
DO MEI



Sumário

- 01 O que é Gestão de Estoques?**
- 02 Objetivos da Gestão de Estoques**
- 03 Mandamentos do estoque**
- 04 O estoque é uma parte da gestão da empresa**
- 05 Aspectos do negócio na Gestão de Estoques**
- 06 Uma reflexão: como é o seu controle de estoques?**
- 07 O que estocar?**
- 08 A estocabilidade depende do contexto**
- 09 SKU's e registros de estoque**
- 10 A classificação dos itens**
- 11 Escalas de medida**
- 12 Codificação**
- 13 A classificação dos SKU's é um processo complexo!**
- 14 Onde Estocar: o almoxarifado ou armazém?**
- 15 Gestão do Estoque não é Gestão do Armazenamento**
- 16 Inventário**
- 17 Estoque de segurança**
- 18 Estoque máximo**
- 19 Excesso de estoque**
- 20 Estoque além do máximo e o esforço de vendas**
- 21 Custos no estoque**
- 22 Custos associados à Gestão de Estoques**
- 23 Custo de aquisição**
- 24 Custo de armazenamento**
- 25 Custo de falta de estoque**
- 26 Dicas de sobrevivência**
- 27 Análise ABC**
- 28 O que é CMV?**
- 29 Sistemas de Contabilização dos Estoques**
- 30 Indicadores para Gestão de Estoque**



Gestão de Estoques é a gestão
dos recursos materiais que podem ajudar
a organização a gerar receita no futuro.

Significa PLANEJAR antes de FAZER.

01

O QUE É GESTÃO DE ESTOQUES?



- É planejar, controlar e otimizar os materiais necessários ao funcionamento da empresa, envolvendo: compra, manutenção, utilização e reposição.
- Envolve a gestão do **TANGÍVEL** (os materiais em si) e do **INTANGÍVEL** (o valor financeiro dos materiais).
- O Planejamento é fundamental para evitar problemas (**PREVENÇÃO**):

Você planeja antes de agir?
Gestão por achismo: funciona de vez em quando, mas vai deixá-lo na mão quando você mais precisar.

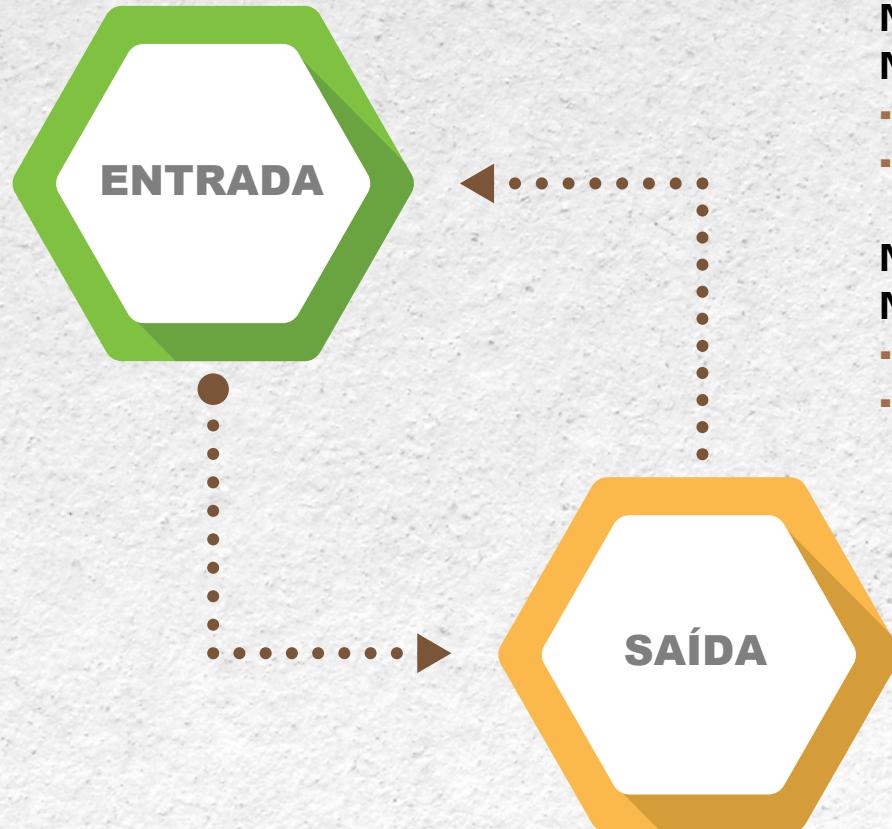
Que problemas podemos ter em virtude de um estoque mal gerido?

- Perdas de material (fora da validade etc.).
- Uso inadequado do espaço útil da empresa (menos espaço para o cliente).
- Perda de prazos para fabricação ou atendimento (quebra de produção ou de venda).
- Capital de Giro excessivo (imobilizado no estoque).

Não importa o tamanho da empresa: sem gestão de estoques, a lucratividade cai. Pode até falir a empresa.

02

OBJETIVOS DA GESTÃO DE ESTOQUES



NA ENTRADA

Não faltar para produzir ou vender

- Sem quebra de produção ou venda.
- Definir o que, quando e quanto comprar.

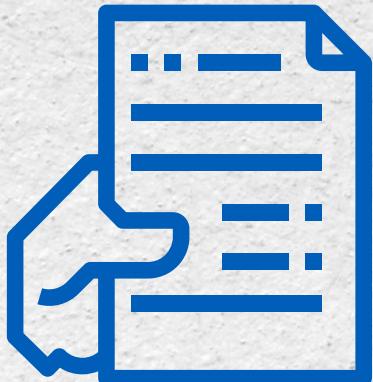
NA SAÍDA

Não acumular risco no estoque.

- Sem desperdício de capital.
- Definir o que, quando e quanto vender.

03

MANDAMENTOS DO ESTOQUE



Especialmente para pequenas empresas

1 O nível dos estoques deve acompanhar a produção e/ou venda dos produtos.

Temos estoques para produzir ou vender. Se a produção e venda estão baixas, não há por que manter estoque alto.

2 O estoque não deve estar alto quando o caixa (dinheiro disponível) está baixo

O caixa é o oxigênio da empresa. Quando acaba, o negócio morre. Se o caixa está baixo, o estoque DEVE ser convertido em dinheiro.

3 Nunca devemos estocar o que não for necessário.

Estoque é dinheiro. Você quer deixar o dinheiro parado sem produzir?

4 Almoxarifado organizado significa maior qualidade e maior lucratividade.

Ter um lugar para cada item, e cada item em seu devido lugar, com rigoroso controle de entrada e saída, evita erros, retrabalho e confusão.

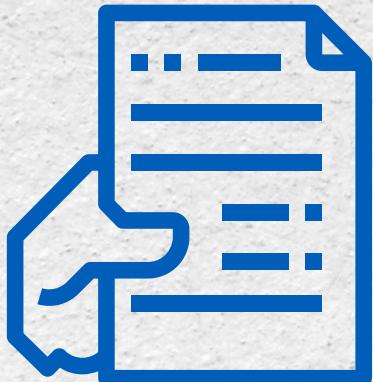
5 Quanto maior o almoxarifado, menor a área de trabalho (para produzir e vender)

Espaço físico também é dinheiro. Produzir e vender geram valor. Armazenar é necessário, mas gera apenas custo.

Vocês já vivenciaram esses mandamentos na prática?

03

MANDAMENTOS DO ESTOQUE



Especialmente para pequenas empresas

1 O nível dos estoques deve acompanhar a produção e/ou venda dos produtos.

Temos estoques para produzir ou vender. Se a produção e venda estão baixas, não há por que manter estoque alto.

2 O estoque não deve estar alto quando o caixa (dinheiro disponível) está baixo

O caixa é o oxigênio da empresa. Quando acaba, o negócio morre. Se o caixa está baixo, o estoque DEVE ser convertido em dinheiro.

3 Nunca devemos estocar o que não for necessário.

Estoque é dinheiro. Você quer deixar o dinheiro parado sem produzir?

4 Almoxarifado organizado significa maior qualidade e maior lucratividade.

Ter um lugar para cada item, e cada item em seu devido lugar, com rigoroso controle de entrada e saída, evita erros, retrabalho e confusão.

5 Quanto maior o almoxarifado, menor a área de trabalho (para produzir e vender)

Espaço físico também é dinheiro. Produzir e vender geram valor. Armazenar é necessário, mas gera apenas custo.

Vocês já vivenciaram esses mandamentos na prática?

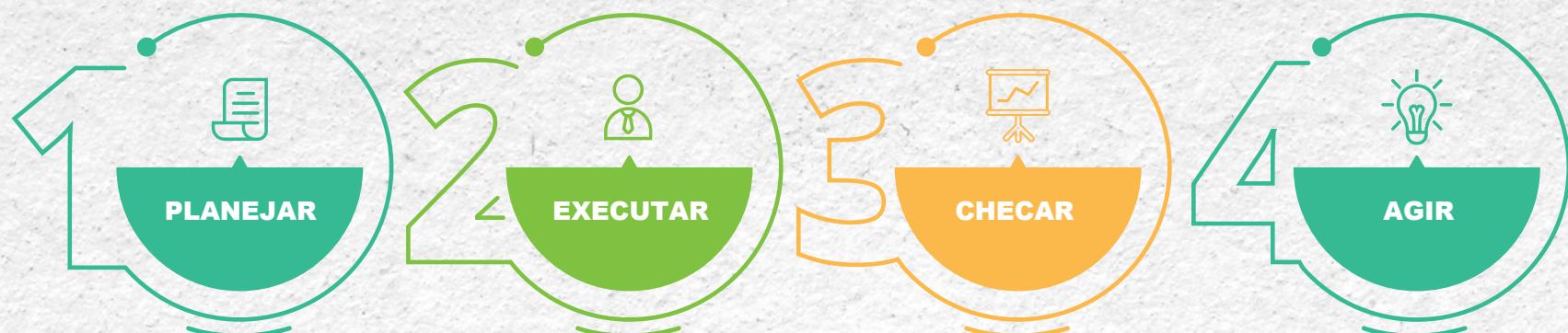
04

O ESTOQUE É UMA PARTE DA GESTÃO DA EMPRESA



Gestão é o processo de dirigir ações que utilizam recursos da empresa para obter lucro e superar a concorrência. **Um bom resumo do processo de gestão é o PDCA.**

Em resumo, gerir significa avaliar e controlar o desempenho do seu negócio para garantir sua lucratividade. É um processo cílico e evolutivo.



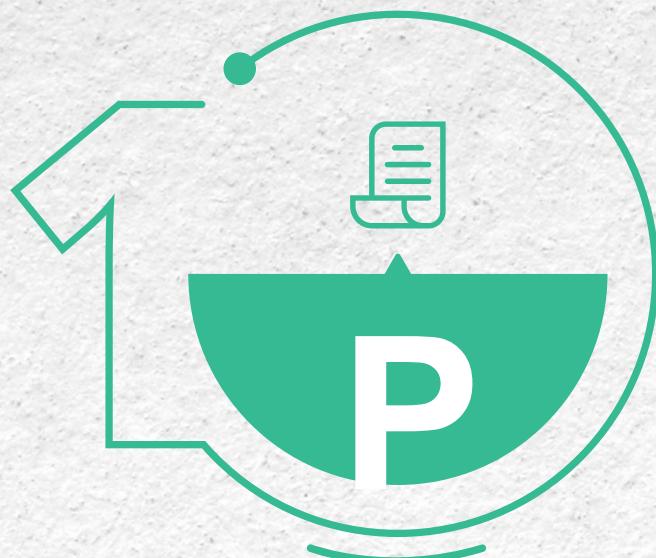
04

O ESTOQUE É UMA PARTE DA GESTÃO DA EMPRESA



PLANEJAR

- Analisar processos e problemas
- Estabelecer metas
- Estabelecer planos de ação



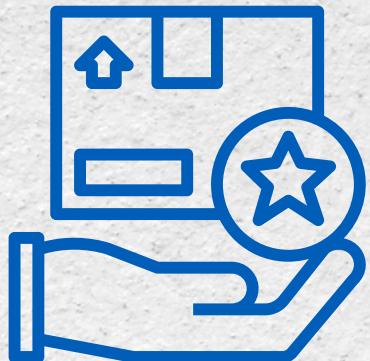
EXECUTAR

- Treinar os envolvidos
- Preparar os recursos da empresa
- Executar o plano



04

O ESTOQUE É UMA PARTE DA GESTÃO DA EMPRESA



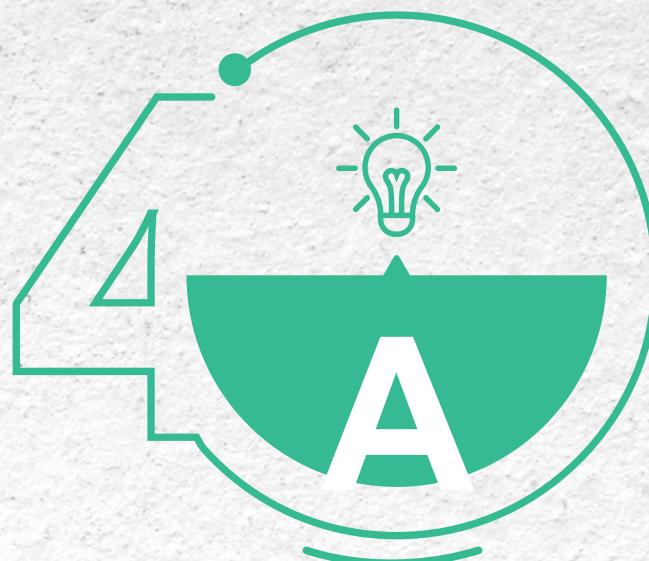
CHECAR

- Controlar indicadores
- Verificar se as metas foram atingidas
- Pesquisar causas de bom ou mau resultado



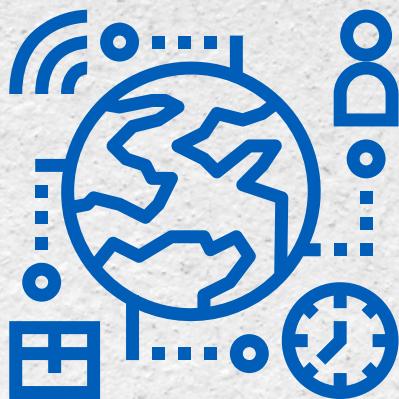
AGIR

- Se teve bom resultado, padronize as ações
- Se teve mau resultado, tome ações corretivas
- Implemente novo método de análise



05

ASPECTOS DO NEGÓCIO NA GESTÃO DE ESTOQUES



Impactos do negócio na Gestão de Estoques

A Gestão de Estoques é, portanto, parte de um ciclo sem fim de planejamento, controle e mudança. Com base nas características do nosso negócio e do momento em nosso mercado, decidimos o estoque que queremos.

Aspectos do negócio na Gestão de Estoques

Como é seu negócio:
uma indústria, um
varejo ou um serviço?



Os estoques incluem
itens perecíveis?



O negócio apresenta
sazonalidade?



Os itens em estoque
apresentam
peculiaridades?



O negócio cresce,
diminui ou está estável?

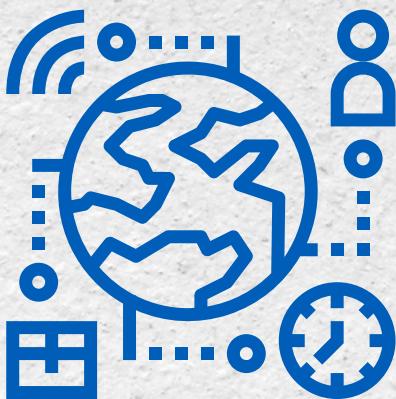


Como o estoque afeta
o capital de giro?



05

ASPECTOS DO NEGÓCIO NA GESTÃO DE ESTOQUES



Como é seu negócio: uma indústria, um varejo ou um serviço?

- Na indústria, não podem faltar matérias-primas!
- No varejo, não pode faltar o produto correto à venda!
- No serviço, geralmente os estoques são pouco relevantes (pouca quantidade e valor), mas poder adquirir insumos com velocidade e confiança é fundamental.

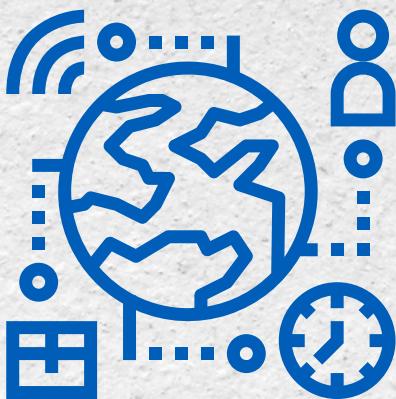
Essas diferenças deverão ser refletidas nas suas decisões de estoque.

O negócio apresenta sazonalidade?

- Existem variações de quantidades de produção ou venda ao longo do tempo, seja no ano, no mês ou na semana?
- Caso apresente, os estoques devem ser ajustados à sazonalidade.
- Não pode faltar produto, nem sobrar.

A sazonalidade afeta **DIRETAMENTE** as decisões de compra a cada momento.

ASPECTOS DO NEGÓCIO NA GESTÃO DE ESTOQUES



O negócio cresce, diminui ou está estável?

- A perspectiva do negócio também tem que ser levada em conta na gestão de estoques por causa de contratos de fornecimento de longo prazo, de tamanho de almoxarifado e de investimentos em sistemas, por exemplo.
- Gerir é sobretudo planejar o futuro!

Pode o estoque crescer em um negócio cuja perspectiva é diminuir?

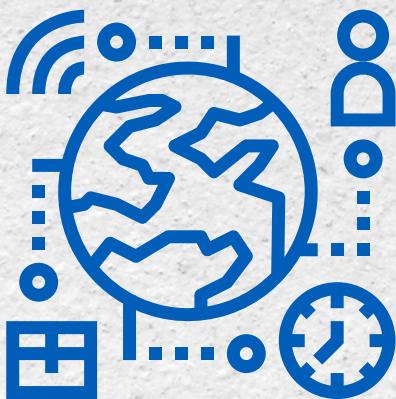
Os estoques incluem itens perecíveis?

- Deve haver atenção especial a esses itens de forma a evitar perdas por prazo de validade, queda na qualidade do produto ou problemas com a fiscalização.

A perecibilidade é um conceito bastante flexível

- Na indústria do vestuário, por exemplo, um vestido pode ser perecível porque sai de moda ou muda a estação!
- A perecibilidade pode ser de horas, dias, semanas ou meses. Depende do negócio.

ASPECTOS DO NEGÓCIO NA GESTÃO DE ESTOQUES



Os itens em estoque apresentam peculiaridades?

- **Fornecimento:** exigência de quantidades mínimas por pedido, prazos longos de entrega, sazonalidade na produção do fornecedor (por exemplo, vegetais que têm épocas específicas de safra) etc.
- **Mercado:** existência de vários ou poucos fornecedores que regulam o fluxo do produto. Produtos que são perigosos ou que exigem condições especiais de armazenagem, tais como muito espaço, equipamentos de refrigeração, controle de luz e umidade etc.

Como o estoque afeta o capital de giro?

- A falta de capital de giro é uma das maiores causas de fechamento de empresas no Brasil.
- O quanto o estoque representa do capital de giro da empresa torna-se, então, um fator fundamental para a atenção e cuidado na gestão do estoque.
- Um estoque mal dimensionado e/ou mal gerenciado pode imobilizar mais capital do que o necessário, prejudicando as demais atividades da empresa.

UMA REFLEXÃO: COMO É O SEU CONTROLE DE ESTOQUES?



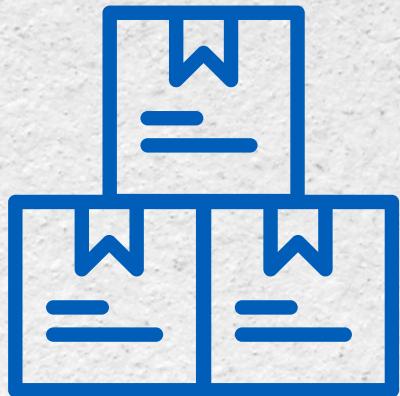
Você tem algum sistema informatizado para controle?

Um aplicativo não só automatiza os cálculos, mas obriga a ter uma rotina de gestão e atualização.

Quão confiáveis são suas informações?

Os lançamentos estão corretos?
Eles efetivamente refletem o que você tem no estoque?
Com que frequência você checa seu inventário?
A falta de sistematização e controle é o maior problema na gestão de estoques da pequenas empresas.

O QUE ESTOCAR?



Tipicamente, estocamos 3 tipos de materiais:

MATÉRIAS PRIMAS

Aquilo que será transformado na produção.

PRODUTOS EM PROCESSAMENTO

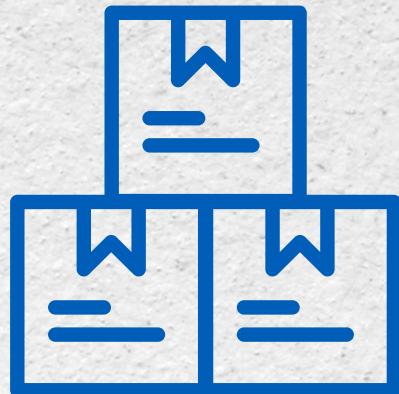
Aquilo que está em transformação neste período de produção.

PRODUTOS ACABADOS

Aquilo que está pronto para ser usado ou vendido.

- Em pequenas empresas, geralmente, o volume de produtos em processamento não é significativo, visto que os processos de produção tendem a ser rápidos.
- Também não são comuns grandes estoques de matérias-primas ou produtos acabados, visto que representam capital de giro imobilizado.
- Então, tanto o volume de matérias-primas quanto de produtos acabados são diretamente vinculados à previsão da demanda do negócio.
- Assim, a **PREVISÃO DA DEMANDA** é o impulsionador (driver) do ciclo do estoque. Toda gestão de estoques parte dos números previstos de demanda.

O QUE ESTOCAR?



A perecibilidade define o que estocar!

Pode estar disponível ou ser encomendado.

Bens estocáveis

▪ Aqueles cuja PERECIBILIDADE é maior que o prazo de produção e/ou venda prevista. É um bem que não perderá sua utilidade no período em que ele permanecerá armazenado, sem uso.

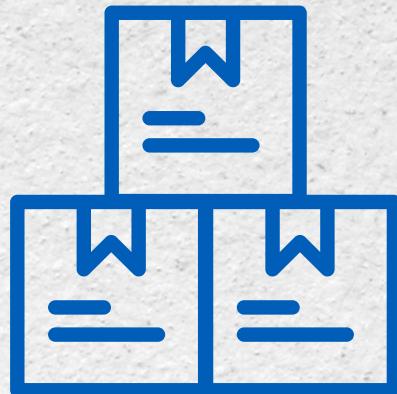
Bens não estocáveis

▪ Aqueles cuja PERECIBILIDADE é muito curta, considerando o tempo previsto de armazenamento, produção e/ou venda. Ele poderá perder utilidade se for armazenado. Neste caso, podemos classificá-los em dois tipos:

- 1) Bens de disponibilidade imediata**
- 2) Bens de encomenda**

Vocês conseguem pensar em exemplos de bens estocáveis, de disponibilidade imediata ou de encomenda?

O QUE ESTOCAR?



São processos de compra diferentes.
A perecibilidade define o que estocar!

Bens estocáveis

- Tipicamente, podem ser adquiridos de diversos fornecedores, previamente conhecidos ou não, dentro de um processo de compra racional, baseado em indicadores econômicos.

Por exemplo: descontos por volume de compra, com entregas definidas ao longo do contrato, ou aproveitamento de promoções e ofertas de ocasião etc.

Bens não estocáveis

1) Bens de disponibilidade imediata

- Podem ser adquiridos com pronta entrega no mercado.
- Tipicamente, podem ser adquiridos fácil e rapidamente de qualquer fornecedor no mercado, previamente conhecido ou não.

2) Bens de encomenda

- Necessitam de prazo de produção ou customização para fornecimento.
- Tipicamente, precisam de entregas programadas e periódicas, de fornecedores previamente conhecidos.

A ESTOCABILIDADE DEPENDE DO CONTEXTO

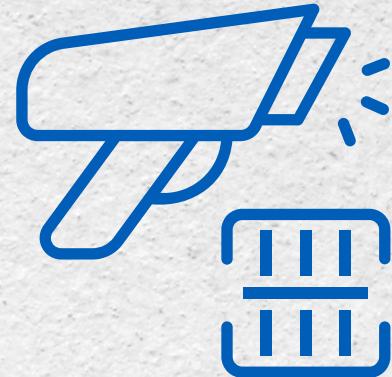


A PERECIBILIDADE é algo relativo ao contexto do negócio e ao uso do produto em questão.

Por exemplo: Uma dona de casa pode fazer compras semanais e estocar vegetais em sua geladeira, para consumir ao longo da semana. Mesmo que algum produto estrague, é um custo baixo frente ao conforto de não fazer compras diárias.

- Para uma lanchonete, manter tomates e alfaces, por exemplo, pode exigir a utilização de uma geladeira específica, com custo do equipamento e energia, além de perdas de produto eventuais.
- Nessa perspectiva, vegetais são estocáveis para a dona de casa e não estocáveis para a lanchonete.
- Tudo depende do CONTEXTO do negócio.

SKU'S E REGISTROS DE ESTOQUE

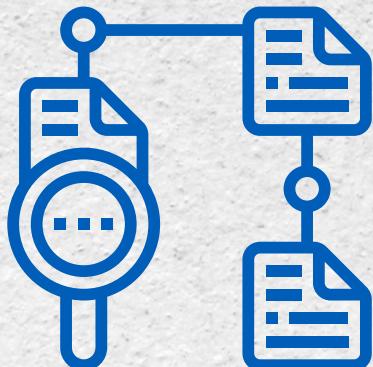


Não existe gestão sem dados. E os dados devem estar em registros oficiais da empresa (por questões gerenciais e legais).

- A base da gestão de estoques é o registro de todos itens armazenados sob os cuidados da empresa.
- Cada tipo de item armazenado deve ter uma IDENTIFICAÇÃO ÚNICA para facilitar o seu controle.
- Essa identificação é conhecida como SKU (do inglês, Stock Keeping Unit, ou unidade de armazenagem de estoque).

- Geralmente, o SKU é determinado de acordo com uma classificação dos itens da empresa, realizada de acordo com os objetivos de gestão e das características estratégicas dos itens do estoque.
- Esta classificação gera uma codificação que é aplicada ao SKU.

A CLASSIFICAÇÃO DOS ITENS



Cada empresa vai ter sua própria metodologia de classificação, que definirá as **CATEGORIAS** dos itens armazenados de acordo com seus objetivos de controle e com a realidade competitiva e de produção do seu mercado.

Algumas categorias comuns são:

Tipo de Produto
(materia-prima,
produto acabado etc.)

Prazo de validade
do produto
(perecibilidade)

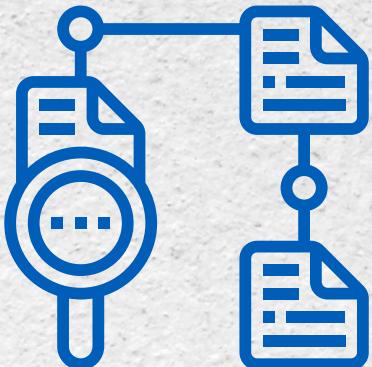
Frequência de
Reposição do
produto

Custo do produto

Tempo de entrega

Peso

A CLASSIFICAÇÃO DOS ITENS



Algumas categorias comuns são:

Tamanho

Cor

Sabor

Categoria de
Venda

Origem
(comprado ou
fabricado por quem)

Risco de Roubo

Frequência de
Venda

Etc.

11

ESCALAS DE MEDIDA



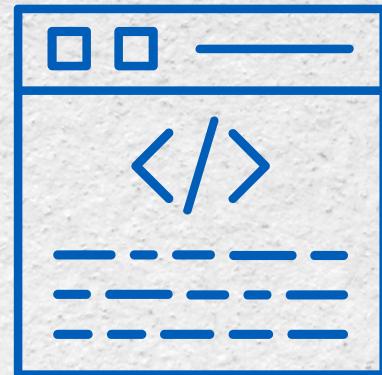
Para cada categoria definida, podemos ter diferentes escalas de medida. Por exemplo, a perecibilidade poderia ser medida em tempo corrido (dias, semanas etc.) ou por faixas de valores (alto, médio ou baixo, por exemplo) definidas de acordo com os objetivos de gestão.

Exemplos:

| | | | | |
|-------|-------------|--------------|----------------------|---------|
| | MUITO ALTO | ATÉ 3 DIAS | | DOCE |
| ALTO | ALTO | ATÉ 1 SEMANA | ATÉ R\$ 100,00 | SALGADO |
| MÉDIO | MÉDIO | ATÉ 1 MÊS | ATÉ R\$ 500,00 | DIET |
| BAIXO | BAIXO | ATÉ 3 MÊSES | ATÉ R\$ 1000,00 | VEGANO |
| | MUITO BAIXO | INDEFINIDO | ACIMA DE R\$ 1000,00 | OUTROS |

12

CODIFICAÇÃO



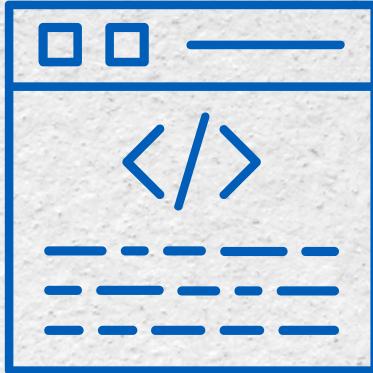
Cada categoria da classificação deve ser codificada, incluindo o significado das escalas usadas, e deve ficar registrada em algum documento do estoque. Por exemplo (tk2):

| Tipo de produto | | Perecibilidade | | Frequência de reposição | | Outros | | Produtos | |
|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|-------------------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
| Código do grupo | Descriutivo | Código subgrupo | Descriutivo | Código subgrupo | Descriutivo | Código subgrupo | Descriutivo | Código subgrupo | Descriutivo |
| 1 | Matéria Prima | 1.1 | Alta | 1.1.1 | Alta | Não usado | Não usado | 1.1.1.1 | Item A |
| | | | | 1.1.2 | Média | | | 1.1.1.2 | Item B |
| | | | | 1.1.3 | Baixa | | | | |
| | | 1.2 | Média | 1.2.1 | Alta | | | 1.2.2.1 | Item D |
| | | | | 1.2.2 | Média | | | | |
| | | | | 1.2.3 | Baixa | | | | |
| | | 1.3 | Baixa | 1.3.1 | Alta | | | 1.3.1.1 | Item J |
| | | | | 1.3.2 | Média | | | 1.3.2.1 | Item L |
| | | | | 1.3.3 | Baixa | | | | |
| 2 | Outros Produtos | 2.1 | Alta | 2.1.1 | Alta | Não usado | Não usado | | |
| | | | | 2.1.2 | Média | | | | |
| | | | | 2.1.3 | Baixa | | | | |
| | | 2.2 | Média | 2.2.1 | Alta | | | | |
| | | | | 2.2.2 | Média | | | | |
| | | | | 2.2.3 | Baixa | | | | |
| | | 2.3 | Baixa | 2.3.1 | Alta | | | | |
| | | | | 2.3.2 | Média | | | | |
| | | | | 2.3.3 | Baixa | | | 2.3.3.1 | Item W |

12

CODIFICAÇÃO

Com base neste exemplo, o que podemos dizer sobre um SKU de código: 2.2.1.3 ?

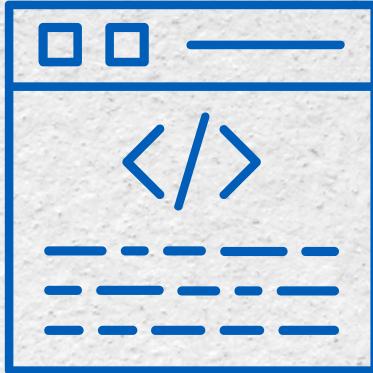


| Tipo de produto | | Perecibilidade | | Frequência de reposição | | Outros | | Produtos | |
|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|-------------------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
| Código do grupo | Descriativo | Código subgrupo | Descriutivo | Código subgrupo | Descriutivo | Código subgrupo | Descriutivo | Código subgrupo | Descriutivo |
| 1 | Matéria Prima | 1.1 | Alta | 1.1.1 | Alta | Não usado | Não usado | 1.1.1.1 | Item A |
| | | | | 1.1.2 | Média | | | 1.1.1.2 | Item B |
| | | | | 1.1.3 | Baixa | | | | |
| | | 1.2 | Média | 1.2.1 | Alta | | | 1.2.2.1 | Item D |
| | | | | 1.2.2 | Média | | | 1.3.1.1 | Item J |
| | | | | 1.2.3 | Baixa | | | 1.3.2.1 | Item L |
| | | 1.3 | Baixa | 1.3.1 | Alta | | | | |
| | | | | 1.3.2 | Média | | | | |
| | | | | 1.3.3 | Baixa | | | 2.3.3.1 | Item W |
| 2 | Outros Produtos | 2.1 | Alta | 2.1.1 | Alta | Não usado | Não usado | | |
| | | | | 2.1.2 | Média | | | | |
| | | | | 2.1.3 | Baixa | | | | |
| | | 2.2 | Média | 2.2.1 | Alta | | | | |
| | | | | 2.2.2 | Média | | | | |
| | | | | 2.2.3 | Baixa | | | | |
| | | 2.3 | Baixa | 2.3.1 | Alta | | | | |
| | | | | 2.3.2 | Média | | | | |
| | | | | 2.3.3 | Baixa | | | | |

12

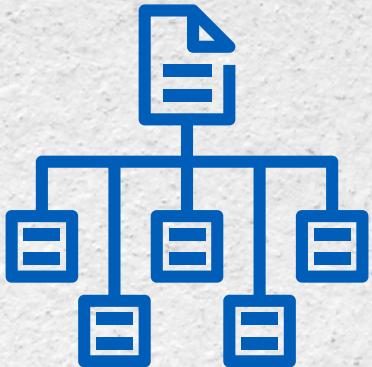
CODIFICAÇÃO

Com base neste exemplo, o que podemos dizer sobre um SKU de código: 2.2.1.3 ?



| Tipo de produto | | Perecibilidade | | Frequência de reposição | | Outros | | Produtos | |
|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|-------------------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
| Código do grupo | Descriativo | Código subgrupo | Descriutivo | Código subgrupo | Descriutivo | Código subgrupo | Descriutivo | Código subgrupo | Descriutivo |
| 1 | Matéria Prima | 1.1 | Alta | 1.1.1 | Alta | Não usado | Não usado | 1.1.1.1 | Item A |
| | | | | 1.1.2 | Média | | | 1.1.1.2 | Item B |
| | | | | 1.1.3 | Baixa | | | | |
| | | 1.2 | Média | 1.2.1 | Alta | | | 1.2.2.1 | Item D |
| | | | | 1.2.2 | Média | | | 1.3.1.1 | Item J |
| | | | | 1.2.3 | Baixa | | | 1.3.2.1 | Item L |
| | | 1.3 | Baixa | 1.3.1 | Alta | | | | |
| | | | | 1.3.2 | Média | | | | |
| | | | | 1.3.3 | Baixa | | | 2.3.3.1 | Item W |
| 2 | Outros Produtos | 2.1 | Alta | 2.1.1 | Alta | Não usado | Não usado | | |
| | | | | 2.1.2 | Média | | | | |
| | | | | 2.1.3 | Baixa | | | | |
| | | 2.2 | Média | 2.2.1 | Alta | | | | |
| | | | | 2.2.2 | Média | | | | |
| | | | | 2.2.3 | Baixa | | | | |
| | | 2.3 | Baixa | 2.3.1 | Alta | | | | |
| | | | | 2.3.2 | Média | | | | |
| | | | | 2.3.3 | Baixa | | | | |

A CLASSIFICAÇÃO DOS SKU'S É UM PROCESSO COMPLEXO!

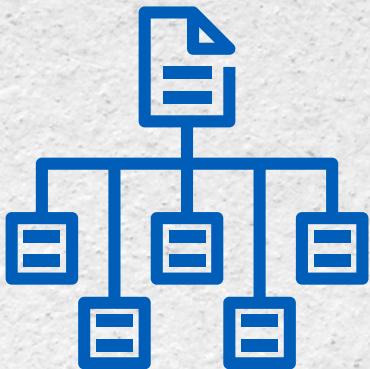


A escolha da quantidade de categorias para classificar o estoque de sua empresa é uma decisão complexa.

- Escolher muitas categorias leva a tabelas grandes, muitas vezes com vários elementos vazios, o que dificulta o entendimento e visão geral do sistema de estoque como um todo.
- Escolher poucas categorias pode esconder peculiaridades dos itens estocados, dificultando a gestão no dia a dia.
- É necessário BOM SENSO para obter a melhor definição para cada caso.

Que classificação faria sentido na sua empresa? Como poderia ser o código de um SKU?

A CLASSIFICAÇÃO DOS SKU'S É UM PROCESSO COMPLEXO!

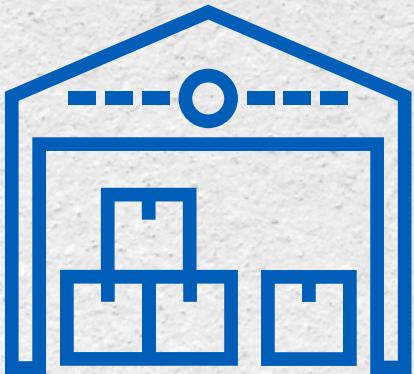


Movimentação do estoque

- Cada SKU deve ter sua própria ficha de identificação (com seu código identificador e outras informações).
- Esta ficha pode ser usada para controlar a movimentação de itens do estoque, registrando as entradas e saídas de itens do estoque (tk3).

| FICHA DE CONTROLE DE MATERIAIS | | | PERÍODO: MÊS/ANO | | | |
|--------------------------------|------------------|-------------------|------------------|-----------------------------|-----------|-------|
| CÓDIGO SKU: XXX | | DESCRIÇÃO: XXX | | UNIDADE DE CONSUMO: XXXX | | |
| ACOMPANHAMENTO DA MOVIMENTAÇÃO | | | | | | |
| DATA | SALDO INICIAL | ENTRADA | DOCUMENTO | SAÍDA | DOCUMENTO | SALDO |
| XX/XX/XXXX | XXX | XXX | NF xxx-x | | | XXX |
| XX/XX/XXXX | XXX | | | XXX | NF xxx-x | XXX |

ONDE ESTOCAR: O ALMOXARIFADO OU ARMAZÉM?



Varia de negócio para negócio. Depende de:

- Proximidade do local de produção ou venda;
- Disponibilidade de Espaço;
- Custo do espaço físico;
- Regulação (para itens perigosos, controlados, poluentes etc);
- Etc.

Exemplos:

- Na indústria, pode ou não ser próximo do local de produção. Problemas ambientais, de periculosidade e outros podem levar a diferentes decisões.
- No varejo, o ideal é estar próximo, mas o custo do ponto de vendas pode ser alto para utilizá-lo também para depósito.
- Serviços, em geral, necessitam de algum material no local de sua realização, mas podem ter estoques maiores em outro local.

Características do local escolhido:

- Ambiente adequado;
- Visualização adequada dos materiais;
- Boas condições de acesso;
- Tamanho adequado;
- Possibilidade de expansão.

**Onde vocês estocam seus produtos?
Por que nesses locais?**

GESTÃO DO ESTOQUE NÃO É GESTÃO DO ARMAZENAMENTO



Gestão de estoque é estratégica: foca no controle e no planejamento.

Gestão do Armazenamento é operacional: foca na eficiência para realização da tarefa.

- Recebimento de materiais;
- Separação de produtos;
- Acondicionamento local;
- Movimentação interna e externa;
- Consolidação de pedidos;
- Expedição;
- Etc.

Não vamos abordar os aspectos de armazenagem nesse curso.
É outro assunto!



Onde a Gestão de Estoques encontra a Gestão de Armazenagem

- A Gestão de Estoques exige controle que, por sua vez, exige registros. De tempos em tempo, temos que conferir se os registros estão corretos em relação àquilo que está efetivamente armazenado.
- A CONFERÊNCIA do estoque não é só um processo de gestão. Muitas vezes é uma exigência legal para o processo contábil do seu negócio.

O produto final da conferência de estoque é o Inventário

- O inventário é a soma dos produtos que estão disponíveis para venda (na loja, por exemplo) e os que se encontram armazenados (no almoxarifado, por exemplo). Define quais e quantos itens temos estocados na empresa.
- É um processo caro e que não gera valor, mas que deve ser feito periodicamente.



Dicas para fazer um Inventário

É preciso ser cíclico e planejado (contagem diária, semanal ou mensal de parte do estoque).

Contagens gerais podem exigir a parada total do trabalho da empresa, que é sempre um procedimento custoso. Se o estoque for pequeno, pode ser possível contar tudo, mas no geral, escolha um grupo de produtos para contar.

Conte separadamente o almoxarifado e os produtos expostos.

Na prática, é melhor separar a contagem do que há no almoxarifado e o que há em exposição para venda, para impactar menos a operação.

Utilizar algum aplicativo ou sistema de TI (ou pelo menos uma planilha) para controle.

Papel não é mais um bom suporte para contagem, controle e cálculos. Existem diversos aplicativos, sistemas e coletores de dados. Considere adotar um para seu negócio. Tenha BACKUP dos seus dados!

Arrumar o almoxarifado ANTES da contagem

A organização física do almoxarifado é uma tarefa diária. Esta tudo limpo? Cada produto está no lugar apropriado, e todos os produtos agrupados de acordo com seu tipo (SKU)? Todos os produtos estão com etiquetas e/ou com fichas de identificação? Se não estiver, arrume ANTES de contar!



Dicas para fazer um Inventário

É preciso parar as entradas e as saídas do estoque para inventariar (determinar horas específicas para fazer isso, periodicamente).

É melhor fazer aos poucos para não impactar tanto na operação. Se não puder parar algumas horas, então tem que parar TODA a operação para fazer a contagem. Uma dica, se o estoque for pequeno, é aproveitar o momento de compra ou recebimento de um produto para contar a quantidade no estoque!

Sempre contar primeiro e checar com o controle depois.

Devemos contar sem saber o que deveria estar lá, justamente para pegar os erros de contagem e controle.

Depois de tudo contado, acerte os controles do estoque.

Cheque as divergências mais relevantes (vale a pena recountar, nos casos mais graves). O erro pode estar na contagem e não no registro.

Você tem outra dica?

ESTOQUE DE SEGURANÇA



É um estoque extra, à parte, que só deve ser acionado se o regular se esgotar. É, de fato, o último recurso do gestor, utilizado para a gestão do risco. Aumenta-se o estoque, e portanto seu custo, para garantir imprevistos.

É difícil de estimar um valor para o estoque de segurança. Depende sobretudo do instinto do gestor, baseado em sua experiência no mercado.

Características do mercado

- Existem muitos fornecedores do produto na praça? Quanto mais fornecedores, menor o risco.
- Na experiência passada, os fornecedores foram pontuais? Quanto mais pontuais, menor o risco.
- Se eles atrasam, por quanto tempo em geral? Isso é muito comum? Quanto menor o atraso, menor o risco.
- É muito frequente, no seu negócio, uma demanda acima do normal para um período (mesmo considerando a sazonalidade)? Se é frequente, maior o risco.

ESTOQUE MÁXIMO



Um dos objetivos da Gestão de Estoques é ter o menor estoque possível. Por outro lado, não podemos correr o risco de ficar sem produto para operar.

Então, na prática, nosso estoque deve variar entre dois limites: o estoque de segurança (que existe para nos proteger dos riscos do negócio) e um estoque máximo, que deve atender às necessidades de produção no período de operação.

Essa é justamente a definição do Lote Mínimo de Reposição.
Então, o estoque máximo teórico deve ser:
 $\text{Lote Máximo} = \text{Estoque de Segurança} + \text{Lote Mínimo de Reposição}$

ESTOQUE MÁXIMO



Exemplo de Estoque máximo

Considerando o varejista de sandálias

Tempo de Reposição:

2 dias de cotação + 2 dias de negociação
+ 3 dias de entrega = 7 dias

Lote Mínimo de Reposição:

20 sandálias por dia x 7 dias = 140 sandálias

Estoque de Segurança:

vamos considerar o pior cenário
(2 dias de atraso) = 20 sandálias por dia x 2
dias = 40 sandálias

Ponto de pedido:

(20 sandálias por dia x 7 dias) + 40 sandálias =
180 sandálias

Neste caso, o lote máximo é igual ao ponto de pedido.

O nível de estoque de sandálias deveria variar SEMPRE entre o estoque de segurança (40 sandálias) e o lote máximo (180 sandálias), consumindo o lote mínimo de reposição (140 sandálias) integralmente no período. Isso caracteriza uma boa gestão de estoques, com o menor nível possível de produto immobilizado, mas com segurança para a operação.

Então,
Lote Máximo = 40 + 140 = 180 sandálias

EXCESSO DE ESTOQUE



Eventualmente, podemos ter um estoque maior que o máximo. Isso acontecerá sempre que houver quebra da demanda, isto é, quando a demanda real for menor que a demanda prevista. Em particular, se a quebra da demanda acontecer logo após um pedido ser feito.

- Nesse caso, não vamos precisar de tanto produto (logo o lote de reposição será excessivo). Teremos o estoque de segurança e ainda uma sobra do estoque operacional não usado.
- Também podemos ter estoque maior que o máximo se tivermos algum outro incentivo econômico para estocar.
- Às vezes, o fornecedor oferece descontos substanciais para compras em grande volume, por exemplo.
- Se o produto não for perecível, se tivermos espaço no estoque, e se o custo de capital for menor que o desconto, pode valer a pena fazer uma compra excessiva.

ESTOQUE ALÉM DO MÁXIMO E O ESFORÇO DE VENDAS



Mas o que fazer quando temos um item (ou mais) no nível de estoque máximo ou acima?

Simples: devemos fazer o possível para reduzir aquele produto no estoque.

- Levando em consideração que também existem custos para armazenar o produto, que parte do capital de giro da empresa está imobilizado no item, e que o espaço físico ocupado pelo produto no almoxarifado pode impedir o bom funcionamento da operação da empresa, o item deve sair do estoque.

- Esse é um bom indicador de que aquele item, ou o produto final que tem aquele item em seu processo de fabricação, deve entrar em PROMOÇÃO!
- A área de marketing ou vendas da empresa deve ser informada que aquele item precisa girar. Pode-se baixar seu preço ou investir mais em divulgação, mas o ponto fundamental é que manter o item no estoque pode trazer PREJUÍZOS ao funcionamento da empresa.

É por isso que a gestão de estoques também pode influenciar no marketing da empresa, e não só em seus custos operacionais.

CUSTOS NO ESTOQUE



Um dos principais problemas dos pequenos negócios é a falta de capital de giro.

Em geral, o principal uso do capital de giro é o estoque, tanto de matérias-primas quanto de produtos acabados.

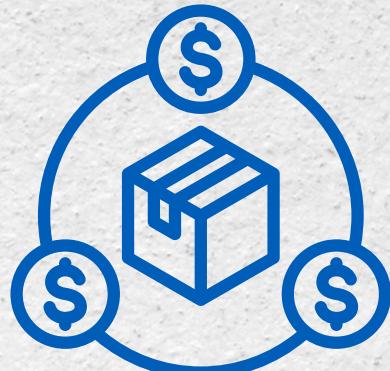
- Vale lembrar que o giro também é necessário para as reservas de caixa para pagamentos de impostos, pessoal, aluguéis etc.
- A gestão adequada dos estoques contribui então, de forma importante, para a saúde financeira do empreendimento. Quanto menor o custo de estoque, melhor!
- O capital de giro é impactado pelo custo de capital da empresa.

Custo de Capital da Empresa:

- É a taxa de remuneração exigida pelos investidores, tendo em conta o risco do negócio.
- Basicamente, é quanto o empresário quer ganhar por cada real investido no negócio.
- Se a empresa tem disponibilidade de caixa, é a taxa de juros que a empresa poderia obter com o ganho em uma aplicação financeira.
- Se a empresa não tem disponibilidade de caixa, é a taxa de juros que a empresa tem que pagar por um empréstimo bancário (ou outra forma de captação de capital).

Qual seria o Custo de Capital aceitável para sua empresa?

CUSTOS ASSOCIADOS À GESTÃO DE ESTOQUES



PREÇO DE COMPRA DO PRODUTO

- É o valor pago pelo produto ao fornecedor.
- Caso inclua o frete, deve-se ter o cuidado de retirar esse valor dos custos de aquisição.

CUSTO DE AQUISIÇÃO

- É o custo associado com a realização da compra em si: escolha de fornecedor, negociação, frete, descarga etc.

CUSTO DO ARMAZENAMENTO

- É o custo decorrente da estrutura de armazenagem (aluguel, energia, segurança, equipamentos etc.)

CUSTO DE FALTA DE ESTOQUE

- É o custo do que a empresa perde, ou deixa de ganhar, por parar a produção ou não ter mercadoria para vender.

CUSTO DE AQUISIÇÃO

É quanto a empresa gasta, em média, para efetuar nova compra de materiais: horas de pessoal (não esquecer encargos sociais), telefone, material de escritório, espaço físico e mobiliário ocupados pelo comprador etc.



- Esse custo deve ser rateado pelos itens em estoque.
- O rateio pode ser em função do valor médio mensal, pela frequência com que o item é comprado ou por outros critérios de rateio. Algumas empresas, para simplificar o processo, adotam um valor percentual em relação ao item (1%, 2% ou 5%).
- Este é um processo arbitrário, mas que, dependendo do caso, pode economizar um grande volume de trabalho.
- Também pode incluir os custos de logística de entrada, relacionados ao transporte e recepção (frete, descarga e inspeção), que variam produto a produto.

CUSTO DE ARMAZENAMENTO



São os custos de se manter a estrutura disponível para o estoque físico. Inclui o valor da área física ocupada, a mão de obra, os custos de energia, depreciação dos equipamentos, perdas, seguros, sistemas de informação e qualquer outro custo que o fato de manter bens em estoque represente para a empresa.

- Deve ser rateado entre todos os produtos do estoque, em geral pelo espaço físico ocupado pelo item.
- Esse espaço físico deve ser considerado pelo pico do estoque, e não pela média, uma vez que é o pico que define o dimensionamento do espaço necessário para a armazenagem.

CUSTO DE FALTA DE ESTOQUE

É o custo da quebra (parada) da produção ou da venda.

- Normalmente, são categorizados de duas formas: custos de vendas perdidas e custos de atrasos.
- O custo de venda perdida pode ser estimado como o lucro perdido na venda (no caso dos produtos acabados, é a margem de contribuição de cada venda perdida por indisponibilidade do produto) somado a qualquer perda de lucro futuro pela imagem prejudicada da empresa.
- O custo de atraso resulta em gastos diretos para a empresa por não receber o lucro dos produtos que teriam sido produzidos ou no pagamento de multas pelo não cumprimento de prazos de entrega (caso estes existam).



DICAS DE SOBREVIVÊNCIA



- Ter problemas de caixa é uma situação bastante comum entre as pequenas empresas.
- Uma dica importante é converter seu estoque em dinheiro ANTES de pensar em obter qualquer tipo de financiamento.
- Localize os produtos que estão parados no estoque há muito tempo (baixo giro).
- Faça algum tipo de promoção agressiva para vendê-los (girar o estoque).
- Geralmente, é uma alternativa financeira mais inteligente do que pagar os juros do financiamento.
- Isto é particularmente aplicável ao varejo!



- Gerir o estoque dá trabalho, não é! Afinal, tudo que é estocado precisa ser gerido. Ou não?
- Na verdade, existe uma técnica de priorização que pode classificar os SKU's de um estoque em razão de sua importância para o negócio.
- Dessa forma, podemos concentrar nossos esforços apenas naquilo que dá maior resultado.
- Essa técnica é conhecida como Análise (ou Curva) ABC, baseada na regra 80/20, de Pareto.
- Pareto foi um economista italiano que

- percebeu que 80% das riquezas estão concentradas nas mãos de 20% da população.
- Essa relação de que 20% de algo é responsável por 80% do resultado ou consequência é um padrão que se repete em diversos fenômenos humanos, em particular na administração.
- Sabendo disso, se identificarmos os 20% mais relevantes, podemos concentrar neles nossos esforços de gestão, minimizando o trabalho total a ser feito.



Aplicando o ABC

Para aplicar a curva ABC, devemos:

- 1 Eleger um fator de análise.
- 2 Definir as categorias ABC, com base no fator de análise.
- 3 Ordenar de forma decrescente cada SKU de acordo com esse fator.
- 4 Identificar qual SKU está em cada uma das 3 categorias ABC.
- 5 Priorizar a gestão dos SKU's: primeiro a categoria A, depois a B e por fim a C.



Fatores de análise

Os fatores de análise mais comuns são:

Custo: é um fator que prioriza a gestão do capital alocado no estoque.

Perecibilidade: é um fator que diminui o risco da produção ser interrompida por falta de matéria-prima.

Rotatividade: é um fator que permite maximizar o nível de serviço ao cliente, priorizando os produtos mais vendidos.

Volume: é um fator que permite ajustar melhor o trabalho de armazenagem, diminuindo os custos associados a eles.

Outros: cada contexto empresarial pode permitir um fator distinto e específico. Depende da criatividade do gestor.

Mix de critérios: podemos utilizar mais de um critério, aplicando algum fator de ponderação para definir nossa priorização.

**Definindo as categorias ABC**

A soma das 3 categorias ABC precisa totalizar 100% do fator definido.

Categorias:

A - Representa 70% do fator (valor, custo, resultado etc.);

B - Representa 20% do fator (valor, custo, resultado etc.);

C - Representa 10% do fator (valor, custo, resultado etc.).

Lembre-se que outros valores podem ser estabelecidos para dividir as categorias, sempre respeitando o limite de 100% do fator.

Por exemplo,

80% para A, 15% para B e 5% para C.



Análise de Criticidade

Outro uso interessante da Curva ABC é fazer uma análise de criticidade dos seus SKU's. Criticidade é o quanto aquele produto em particular é essencial na sua produção ou atividade.

A criticidade geralmente é definida por uma escala qualitativa e não por um valor numérico.

Por exemplo

A = aquilo que interrompe o processo de produção. É essencial.

B = aquilo que pode ser substituído. É desejável, mas não essencial.

C = aquilo que pode ser retirado ou é de aquisição fácil e barata a qualquer momento.



A curva ABC influencia toda a gestão de estoque!

A curva ABC é uma ferramenta simples e flexível que pode afetar toda a sua gestão. Por exemplo, supondo que seu almoxarifado tenha locais de acesso mais fácil e mais difícil, onde você deve colocar os produtos de categoria A?

Outro exemplo, se seu estoque de produtos prontos está cheio e você precisa de espaço, que produtos você deve colocar em promoção, para desocupar o almoxarifado, os de categoria A, B ou C?

E no seu negócio?

Quais os critérios são mais importantes na sua empresa:

Criticidade?
Custo?
Perecibilidade?
Rotatividade?
Volume?
Outros?
Um mix de critérios?



ABC é sobretudo uma ferramenta de priorização

Vimos até aqui que gestão de estoques dá muito trabalho.

Nem todas empresas tem recursos (humanos, de sistemas, de tempo e até financeiros) para gerir meticulosamente TODO seu estoque.

Talvez a maior utilização da análise ABC seja simplesmente priorizar quais itens devem ser geridos com cuidado, porque têm grande impacto no resultado, e quais podem ser geridos de forma mais relaxada.

O QUE É CMV?



**CMV é a sigla para
Custo de Mercadoria Vendida.**

Indica o custo total de uma mercadoria:

- Custo de Compra (ou de produção) da mercadoria;
- Custo de Aquisição da mercadoria;
- Custo de Armazenamento.
- Para pequenas empresas, geralmente, o custo de aquisição e de armazenamento podem ser desprezados.

- Nosso interesse é estimar a lucratividade da empresa.
- O CMV é uma importante ferramenta para calcular o lucro real de sua empresa.
- Faturamento não é um indicador de sucesso. Lucratividade é.
- Lucro Bruto = Receita – Custos Diretos
- Em uma pequena empresa, em particular no varejo, o custo direto é o CMV.

CMV =
Estoque Inicial + Compras – Estoque Final

**Na prática, o valor do CMV depende
do sistema de contabilização adotado na
empresa.**

SISTEMAS DE CONTABILIZAÇÃO DOS ESTOQUES



Para calcular o valor do estoque, precisamos lidar com diferenças nos Preços de Compra dos itens que o compõem.

- Lotes diferentes do mesmo item podem ter sido adquiridos em diferentes momentos, e ainda estar juntos no estoque.
- Nesse caso, para calcular o valor geral, vamos usar o preço do item de que lote?

Temos 3 possibilidades.

PEPS = Primeiro a entrar, primeiro a sair.

UEPS = último a entrar, primeiro a sair.

MPS = Média ponderada móvel de todo o estoque.

PEPS = Primeiro a entrar, primeiro a sair

- O custo usado é o preço de compra mais antigo em estoque. Quando aquele lote acabar no estoque, checamos qual é o novo lote mais antigo e passamos a usar aquele preço de compra.
- O PEPS é muito utilizado em negócios onde as mercadorias vendidas possuem datas de validade.
- Este método nos obriga a usar primeiro os lotes mais antigos e atualizar o custo ao longo da produção. Temos que registrar o preço de compra de cada lote.

SISTEMAS DE CONTABILIZAÇÃO DOS ESTOQUES



UEPS = último a entrar, primeiro a sair

- O custo usado é o preço de compra mais recente em estoque. Quando um novo lote entra no estoque, altera o custo dos lotes antigos.
- Só pode ser usado para itens não perecíveis, visto que lotes antigos podem se acumular no estoque por muito mais tempo.
- A Norma Brasileira de Contabilidade não autoriza o uso dessa metodologia na emissão de documentos fiscais da empresa. Usa-se o UEPS apenas como ferramenta gerencial interna.
- Este método reflete melhor a realidade do mercado, considerando o custo real para repor o estoque.

MPM = Média ponderada móvel de todo o estoque

- O custo é a média do preço de compra de cada lote (soma dos diferentes preços de compra de cada lote estocado dividido pela quantidade total estocada).
- É o método usado na contabilidade de custos, por refletir melhor o valor real dos estoques da empresa. Por outro lado, não pode ser usado para cálculo do preço de venda.
- Este método desvincula a gestão do armazenamento da gestão financeira do estoque, isto é, o custo deixa de depender do lote de aquisição.

INDICADORES PARA GESTÃO DE ESTOQUE



É de conhecimento geral que, para gerir, é preciso medir. Temos que controlar e acompanhar a situação da organização continuamente.

Vamos apresentar aqui alguns indicadores da gestão de estoque que vão ajudar a manter o controle da empresa e obter sempre os melhores resultados.

São conceitos simples, mas poderosos, que podem ser calculados e/ou obtidos rapidamente.

Estoque médio

- Basicamente é a quantidade média de um dado item estocado. Não é o nível atual, mas a média no período do tempo. Entre outras utilizações, ele é utilizado para calcular o Giro de Estoque.
- Para empresas que trabalham com estoques de segurança, o cálculo do Estoque médio é:
$$\text{Estoque Médio} = (\text{Estoque Inicial do Período} + \text{Estoque Final do Período} / 2) + \text{Estoque de Segurança}$$

INDICADORES PARA GESTÃO DE ESTOQUE



Valor do estoque médio

- Basicamente é o valor associado ao item multiplicado pelo Estoque Médio. O segredo da utilidade deste indicador está em qual valor a empresa usa: o custo de compra do produto? Ou o custo total do estoque do produto? Ou o preço de venda do produto acabado?
- É preciso ficar atento ao custo utilizado para entender o que este indicador efetivamente significa.

Giro do Estoque

- O giro de estoque é um dos mais conhecidos e importantes indicadores de desempenho para acompanhamento do estoque. Com ele, é possível identificar a saúde financeira geral da empresa, quando aplicado a todos os itens do estoque, ou que itens têm sido mais ou menos lucrativos no portfólio da empresa.
- $$\text{Giro} = \text{Total de Vendas} / \text{Estoque médio}$$
Quanto maior o giro, melhor.

INDICADORES PARA GESTÃO DE ESTOQUE



Cobertura de Estoque

- A cobertura é o tempo que o estoque, em um dado período, consegue cobrir a demanda da empresa (seja para produzir ou vender). A partir desse indicador, a empresa pode fazer o planejamento de reposição de estoque e também de possíveis investimentos.
- Para fazer o cálculo da cobertura de estoque, você precisa confrontar a quantidade de estoque que existe hoje com a previsão de vendas em um determinado período de tempo.
- Assim, quanto menor for o resultado da cobertura, maior é o risco de falta de mercadorias. Da mesma forma, quanto maior a cobertura, maior o risco de estoque ocioso.

Cobertura = Estoque Atual / Média de Vendas

Prazo médio do estoque

- É o intervalo médio de tempo, geralmente medido em dias, que um item permanece no estoque. É um indicador interessante para entender a relação entre compra e uso (para insumos) ou entre produção e venda (para produtos finais). É um indicador particularmente útil para produtos perecíveis. Neste caso, é um bom indicador de risco da operação.

Prazo médio do estoque =
(Estoque Médio / Custo do Item) x 360 (dias)



Diferenças de prazo de recebimento e pagamento

- Duas outras variáveis importantes que afetam diretamente o fluxo de caixa da empresa são os prazos médios de recebimento e de pagamento.
- **Prazo médio de recebimento:**
Pagamento dos Clientes.
- **Prazo médio de pagamento:**
Pagamento a Fornecedores.
- Basicamente, quando o prazo de pagamento é MENOR que o prazo de recebimento, a empresa tem que desembolsar capital antes de receber. Então, a diferença entre os prazos torna-se uma desvantagem em termos financeiros.
- Por outro lado, quando o prazo de pagamento é MAIOR que o prazo de recebimento, a empresa embolsa capital antes do pagamento. Então a diferença entre os prazos torna-se uma vantagem financeira.

INDICADORES PARA GESTÃO DE ESTOQUE

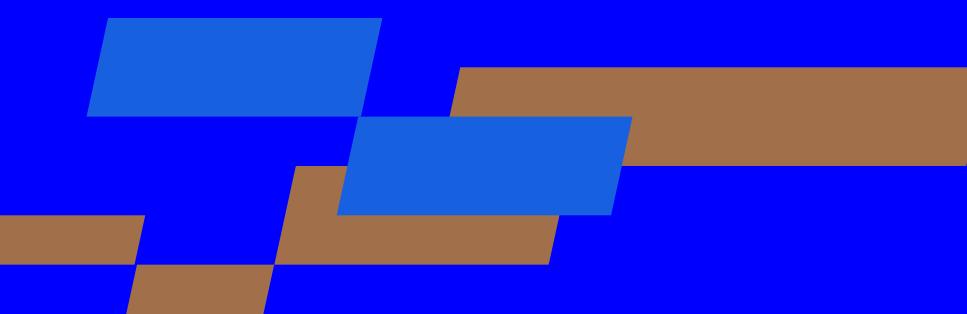
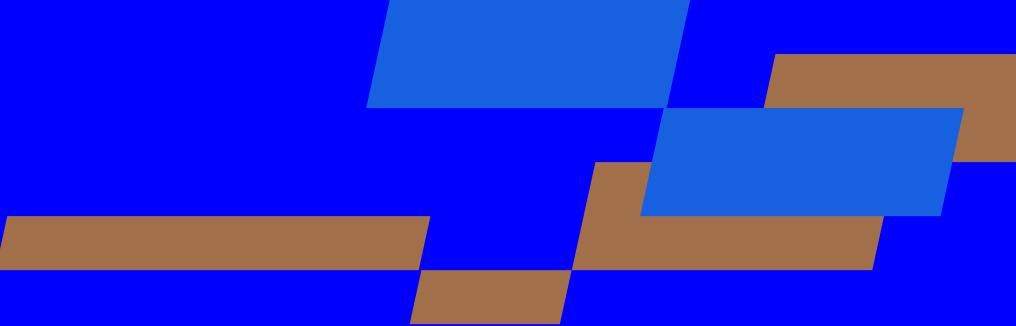


Ferramenta para diagnóstico

- No final da 1^a parte, nós propusemos, como tarefa para casa, o preenchimento de uma série de planilhas a respeito de ações sobre gestão de estoques em sua empresa.
- A ideia é que essas planilhas possam servir como base para um diagnóstico e como um guia para elaboração de planos de ação.
- Afinal, você está terminando um curso, e conhecimento não aplicado se perde. Agora, convidamos todos a refletir e colaborar, com impressões e sugestões, sobre o treinamento recebido e sobre como vocês pretendem aplicá-lo.

- Vamos passar planilha a planilha e convidar voluntários que queiram apresentar sua situação para os colegas.
- É um feedback precioso para quem apresenta, e uma exposição de ideias interessantes para quem ouve!

Conhecimento é um construção coletiva.



SEBRAE
SEMANA
DO MEI

0800 570 0800 | sebrae.com.br

