

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
PÓS-GRADUAÇÃO MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA

LUIS RODRIGO TROYNER

ESTOQUE X NÍVEL DE SERVIÇO X CUSTOS DE PRODUÇÃO

JOINVILLE
2015

LUIS RODRIGO TROYNER

ESTOQUE X NÍVEL DE SERVIÇO X CUSTOS DE PRODUÇÃO

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Paulo Roberto Rocha Krüger

JOINVILLE
2015

RESUMO

Devido a sazonalidades do mercado de perfumaria e cosméticos, em diversos casos a previsão de vendas não acontece como o planejado e para suportar estas variações, são projetados níveis de política de estoques, que de certa forma oneram a empresa por prezar para o nível de atendimento com alta qualidade. A variação da previsão de vendas acontece tanto para mais quanto para menos, e isto gera problema nos dois casos, pois se a performance de vendas é à maior, se não tiver estoque de “sobra”, há ruptura de atendimento. Já se, a venda acontece abaixo do esperado, fica sobra de estoque, bem como de seus insumos, que possuem lead time de compra alto. A causa raiz deste problema está relacionada diretamente com uma assertividade maior da previsão de demanda, que, é onde nasce toda informação que será repassada à área de operações para executar as produções e faturamento, considerando as quantidades solicitadas de cada produto. Entretanto, é uma ação que fica muito restrita a área responsável, juntamente com inteligência de mercado e marketing. O objetivo desse trabalho é analisar alternativas para equalizar a relação entre os níveis de estoque, os níveis de serviço e os custos de produção de uma grande empresa de cosméticos.

ABSTRACT

Due to the seasonality of the perfumery and cosmetics market, in several cases the sales forecast does not happen as planned and to support these variations, inventory policy levels are projected, which in a way burdened the company by pricing for the level of service With high quality. The variation of the sales forecast happens for both more and less, and this generates a problem in both cases, because if the sales performance is greater, if there is no spare stock, there is a disruption of service. Already, if the sale happens below expectations, there is spare of stock, as well as of its inputs, that have lead time of high purchase. The root cause of this problem is directly related to a greater demand forecast assertiveness, which is where all the information that will be passed to the operations area to execute the production and billing is born, considering the requested quantities of each product. However, it is an action that is very restricted to the area responsible, along with market intelligence and marketing. The objective of this work is to analyze alternatives to equalize the relationship between stock levels, service levels and production costs of a large cosmetics company.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 CONJUNTURA ECONÔMICA – SETOR DE COSMÉTICOS	3
3 GRUPO BOTICÁRIO: HISTÓRICO E CONTEXTO NO SETOR	3
3.1 CANAIS DE VENDA.....	5
4 NÍVEL DE ATENDIMENTO X ESTOQUES X CUSTOS DE PRODUÇÃO	5
4.1 PERFORMANCE DE VENDAS.....	9
4.2 ÍNDICE DE QUALIDADE DE ESTOQUES (IQE).....	10
4.2.1 CÁLCULO DO INDICADO DE IQE.....	12
4.2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS ESTOQUES.....	12
4.2.3 REGRAS E PREMISSAS.....	13
4.3 ADERÊNCIA À POLÍTICA DE ESTOQUES (APE).....	17
4.3.1 EXCESSO DE ESTOQUES.....	19
4.4 OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS E CUSTO DE PRODUÇÃO.....	19
5 CONCLUSÃO	22
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

1 INTRODUÇÃO

As transformações que ocorrem periodicamente nas grandes empresas decorrentes de situações macroeconômicas tem relevante função no momento de grandes decisões, que influenciam diretamente no futuro e em muitos casos, na sobrevivência das empresas. Entretanto, com as situações econômicas, as empresas tem menor poder para reverter algum quadro, seja ele fiscal tributário ou cambial, pois há decisões que são tomadas pelo governo e/ ou órgãos com autonomia para aprovar uma lei ou projeto para o todo.

Por isso, para que as empresas obtenham melhores resultados e que tenham maior autonomia e decisões independentes, devem seguir para melhora de resultados operacionais, que conseqüentemente poderão ter mais sucesso na continuidade de suas operações. Alguns destes pontos para melhora dos resultados são níveis de estoque, pois há muito que se trabalhar neste ponto, independente se é na padaria da esquina, ou em grandes organizações.













Por isso todo o processo de supply chain das empresas exerce papel fundamental para suportar a todas estas adversidades que ocorrem rotineiramente, além de buscar novos processos visando a constância do processo, principalmente produtivo. Há algumas definições na literatura para Supply Chain. Abaixo a definição usada pela APICS (The International Association for Operations Management), que certifica profissionais da área.

“A rede global usada para entregar produtos e serviços desde matéria prima até os consumidores finais através de um fluxo de informação, distribuição física e dinheiro”. (APICS, 10ª edição).

“As atividades de projeto, planejamento, execução, controle e monitoramento de supply chain com o objetivo de criar valor líquido, construir uma infraestrutura competitiva, alavancar a logística, sincronizar suprimento e demanda, medir a performance globalmente” é a definição para Supply Chain Management. (APICS, 10ª edição).

Abaixo, um quadro que exemplifica bem os conflitos gerados e que necessitam de decisões rápidas e assertivas nas organizações.

Conflitos na Estrutura Organizacional Tradicional

Área	Marketing e Vendas	Manufatura	Logística	Financeiro
Objetivos Tradicionais	Aumento da Receita	Redução do Custo de Produção	Redução do Custo de Transporte	Aumento lucro e fluxo de dinheiro. Redução de Investimentos
Ações Tradicionais	Aumento do Estoque/ Capacidade Aumento da Gama de Produtos	Aumento do tamanho de lote. Redução na Gama de Produtos	Consolidação de Entregas	Redução de Estoque. Melhoria no Mix para aumento da Rentabilidade
Nível de Serviço				
Eficiência da Produção				
Investimento no Estoque				

Este estudo visa fazer uma relação entre o nível de atendimento versus a quantidade e qualidade de estoque, principalmente de produtos acabados no Grupo Boticário. O objetivo é mostrar que é possível manter o nível de serviço elevado, tratando mais o estoque da companhia, fazendo assim, com que resultados operacionais melhorem, com redução de custos e perdas de estoque.

Nível de serviço é a habilidade de uma empresa atender às necessidade, às dúvidas e aos pedidos dos clientes. Além disso, deve atender ou superar as expectativas dos clientes. Confiabilidade, reponsividade, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação, compreensão e empatia são elementos fundamentais do nível de serviço.

2 CONJUNTURA ECONÔMICA - SETOR DE COSMÉTICOS

Ao realizar a análise de mercado, é necessário observar a atual conjuntura econômica em que se está inserido. No que diz respeito ao cenário econômico brasileiro, conforme dados do Banco Central, divulgado no portal Valor Econômico, mostra que o IPCA recuaria de 7,9% no final de 2015 para 5,1% no fim de 2016, chegando a 4,9% no final do primeiro trimestre de 2017. Entretanto, dados de três meses atrás mostra que houve uma piora nas projeções, isto tudo ocasionado por uma variação do câmbio ao final de 2015 de R\$2,15 para R\$3,11. Tratando-se de taxa de juros, o cenário adota uma Selic média de 13% a.a., contra 12,50% no cenário anterior.

Nem mesmo todo este cenário desfavorável e dólar alto, desanimam os empresários do segmento de cosméticos no Brasil, visto que nosso país é o terceiro maior mercado consumidor deste ramo, ficando atrás apenas de Estados Unidos e China. Além disso, este segmento já representa 1,8% no PIB, e a expectativa é de representar 2%, o mesmo que a indústria cervejeira contribui. Em 2014, o setor de higiene faturou R\$ 101 bi, conforme dados da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos). Entretanto, há uma grande preocupação no setor, visto que a partir de Maio de 2015 houve um aumento de tributação de 12% nos produtos de beleza, o que deverá resultar uma queda de 17% nas vendas, que deverá gerar cerca de 200 mil demissões no setor.

3 GRUPO BOTICÁRIO: HISTÓRICO E CONTEXTO NO SETOR

Dentre as principais empresas do ramo de cosméticos, o Grupo Boticário destaca-se por apresentar crescimento constante desde sua fundação.

O Boticário nasceu de uma farmácia de manipulação, localizada no centro da cidade de Curitiba na década de 70, pelo recém-formado em Farmácia e Bioquímica Miguel Kringsner. Investindo na elaboração de cosméticos naturais, manipulados artesanalmente, os clientes puderam contar com produtos para cabelos, cremes e desodorantes com fórmulas exclusivas -

uma proposta diferente de tudo que existia no mercado na época. A escolha do nome O Boticário fez referência aos antigos farmacêuticos, conhecidos no passado como boticas.

Em 1979, depois de comprar de Silvio Santos uma quantidade enorme para a época de frascos de perfume, foi lançado o aqua fresca, que impulsionou a marca e é comercializado até hoje. No mesmo ano foi inaugurada a primeira loja exclusive, situada no aeroporto Afonso pena. Em 1980 foi inaugurada a primeira franquia, novidade para a época, na cidade de Brasília/DF. Em 1982 foi inaugurada a primeira fábrica do Boticário, também na cidade de São José dos Pinhais, já que a farmácia de manipulação no centro de Curitiba já não era suficiente. Em 1985, o Boticário inaugura a primeira loja na Europa, em Lisboa-Portugal. Em 1987, a loja número 1.000 foi inaugurada no calçadão da rua XV de Novembro em Curitiba, em comemoração aos 10 anos de história da marca. Em 2001 é inaugurada uma nova fábrica pra produção de maquiagens, com diversas personalidades do estado do Paraná presentes.

Em 2010 nasceu uma das maiores organizações no segmento de beleza do Brasil: o Grupo Boticário, que reúne todos os negócios sob uma única estrutura. Com logomarca, identidade visual e pilares próprios, o Grupo é a representação do empreendedorismo que marcou a história desta organização. Em 2011, é inaugurado um centro de distribuição para dar fluxo aos produtos. Em Março de 2013 o Grupo Boticário inaugura oficialmente o prédio do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento. Uma estrutura ampla, moderna e totalmente dedicada à inovação. A estrutura foi planejada para proporcionar a completa integração das equipes envolvidas na criação de produtos, evidenciando também a importância que a organização dá à atuação efetiva em pesquisa e inovação em todos os seus âmbitos para a evolução contínua dos negócios. Nova fábrica de perfumaria, cremes e loções e um novo centro de distribuição são inaugurados no estado da Bahia, sendo um marco importante na história da empresa, para suportar a demanda e planos de expansão da empresa, que hoje gera aproximadamente sete mil empregos diretos. Atualmente a empresa possui uma estrutura que possui o presidente

do conselho e fundador Miguel Krigsner, presidente e quatro vice-presidências para suportar o que o mercado exige.

3.1 CANAIS DE VENDA

Os principais clientes da empresa são os franqueados, que comercializam os produtos de higiene e beleza de acordo com padrões de loja estabelecidos pelo grupo. O processo de fabricação é misto, ou seja, automatizado o máximo possível, mas que necessita de mão de obra para operar todo o processo. A busca constante por melhor produtividade estimula principalmente P&D e Engenharia e Marketing uma sinergia plena, para operacionalizar da maneira mais eficiente. A empresa adota principalmente o canal de venda ao varejo para os seus franqueados, porém, é necessário adaptar-se ao que o mercado exige, e com isso o Boticário alterou e expandiu o canal de venda direta e via e-commerce. Também foram criadas outras unidades de negócios, procurando atingir o maior número de clientes possível, bem como para diversos perfis de clientes.

A empresa sempre prezou em realizar o atendimento aos seus clientes de forma rápida e eficiente, por isso, o nível de atendimento é considerado um dos principais indicadores quando se trata da Diretoria de Operações, pois, o resultado financeiro virá decorrente do faturamento dos pedidos solicitados pelos franqueados ou demais canais de venda.

4 NÍVEL DE ATENDIMENTO X ESTOQUES X CUSTOS DE PRODUÇÃO

Entretanto, é possível observar algumas oportunidades de se continuar com nível de atendimento esperado, mas não a qualquer custo, como é possível observar, principalmente com a oneração da cadeia com estoques.

Estoques, segundo o dicionário da APICS são os itens usados como apoio à produção (matéria prima e trabalho em andamento), apoiando atividades (manutenção, reparos e suprimentos operacionais) e serviço ao consumidor (produtos acabados e peças de reposição).

Os objetivos de uma gestão de estoques variam de acordo com os interesses de cada área. Abaixo, podemos ver a visão e importância que a gestão de estoques exerce, em três das principais áreas da empresa.

Marketing: Melhor nível de serviço

Operações: Baixo custo de operações na planta fabril.

Finanças: Mínimo investimento em estoque.

O conceito de gestão de estoque está presente em todo e qualquer tipo de empresas, bem como no cotidiano das pessoas. Desde o início da história que as pessoas têm usado estoques de variados recursos, de modo a garantir o seu desenvolvimento e sobrevivência, tais como ferramentas e alimentos (GARCIA et al. 2006).

Devido a sazonalidades do mercado, em diversos casos a previsão de vendas não acontece como o planejado, e para suportar estas variações, são projetados níveis de política de estoques, que de certa forma oneram a empresa por prezar para o nível de atendimento com alta qualidade. A variação da previsão de vendas acontece tanto para mais quanto para menos, e isto gera problema nos dois casos, pois se a performance de vendas é à maior, se não tiver estoque de “sobra”, há ruptura de atendimento. Já se, a venda acontece abaixo do esperado, fica sobra de estoque, bem como de seus insumos, que possuem lead time de compra alto.

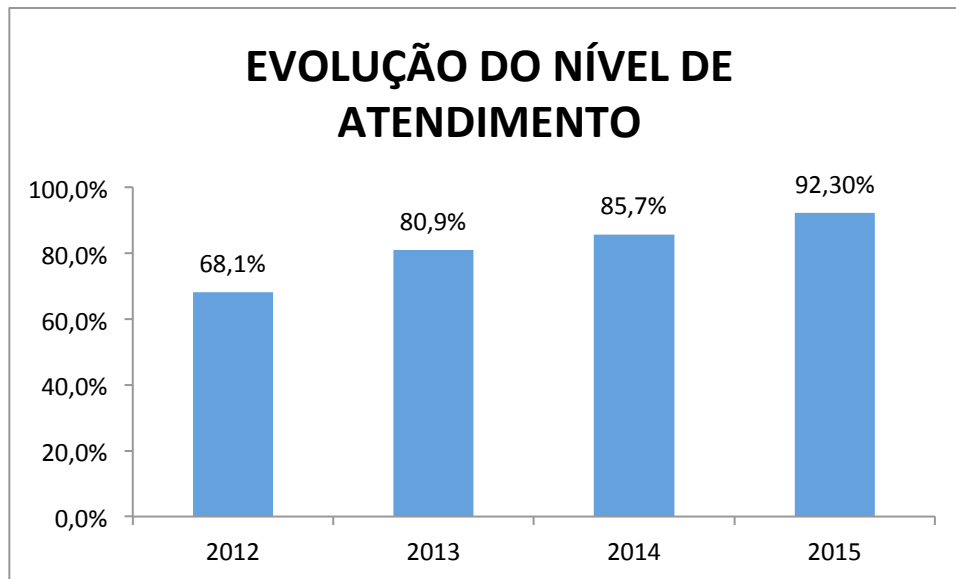
Há diversas hipóteses para se determinar a causa raiz deste problema, entre elas, o estudo mais aprofundado sobre o perfil de consumo, para se obter uma melhor previsão de demanda, pois está relacionada diretamente com as estratégias que a empresa irá adotar para suportar o restante da operação, pois é nesta etapa onde nasce toda informação que será repassada à área de operações para executar as produções e faturamento, considerando as

quantidades solicitadas de cada produto. Entretanto, é uma ação que fica muito restrita a área responsável, juntamente com inteligência de mercado e marketing.

Conforme histórico da empresa, onde mostra um crescimento muito rápido e até de certa forma muito agressivo para os padrões brasileiros, onde cresceu em média 25% a cada ano, durante pelo menos 8 anos consecutivos, ou seja, a empresa dobrou de tamanho duas vezes durante este período, fez com que alguns pontos que até então eram “deixados de lado” em detrimento a outros objetivos, começaram a ser olhados como oportunidades para alavancar ainda mais os resultados da empresa.

O objetivo principal até então, era ter um excelente nível de serviço, onde parafraseando nosso presidente, o principal é não deixar desabastecidas as lojas e franqueados, e isso deixava menos explícito algumas oportunidades. Uma destas oportunidades era tratar o estoque, seja ele estoque bom, estoque ruim, estoque com risco de comercialização, entre outros. Este é o grande desafio da empresa para conseguir se manter forte no mercado, que a cada dia torna-se mais competitivo e sem os mesmos níveis de crescimento como o de alguns anos, e que precisa melhorar os resultados operacionais.

Abaixo uma demonstração do desempenho de nível de serviço do grupo durante o período de quatro anos atrás, considerando todas as mudanças de mercado, incremento de volume, assim como as transformações no cenário econômico. O gráfico demonstra que apesar de desafios para continuar crescendo, precisava de robustez e ganhos operacionais, visto que o nível de exigência para se obter estes resultados seria maior.



Estoque, este é o problema de grandes organizações, e que será abordado neste estudo de caso, onde será mostrado que é possível ter um nível de serviço ótimo, não deixando desabastecidas as lojas, porém com políticas de estoques mais coerentes com o cenário atual.

Para tratar estoques, é necessário entender melhor toda a cadeia, pois desde o projeto para o nascimento de um novo produto já deve ser contabilizados possibilidades para que não haja sobras de insumos, pois cada insumo pode ter um lote mínimo de compra, ou de acordo com a previsão de vendas, que em alguns casos eram produzidos lotes que eram superiores à demanda e de seu prazo de validade.

Um exemplo de situações que ocorrem no cotidiano e que impactam no estoque: Um item tem uma previsão de vendas de 10.000 peças em 2 anos, e o lote mínimo de produção é de 15.000 por alguma restrição de máquinas, onde a validade deste item é de 30 meses, considerando que 6 meses antes do vencimento, o item já não pode ser mais comercializado, e os lotes mínimos de compras negociados com os fornecedores de embalagens são de 50.000 unidades de um insumo e 35.000 de outro. Este é um exemplo prático que se alguma outra ação não for feita, o produto terá seu lançamento já com resultados menores do que o previsto, pois terá descarte tanto de produto acabado quanto de insumos. Exemplos como este começaram a ser tratados por diversas áreas da empresa para buscar alternativas para melhora deste

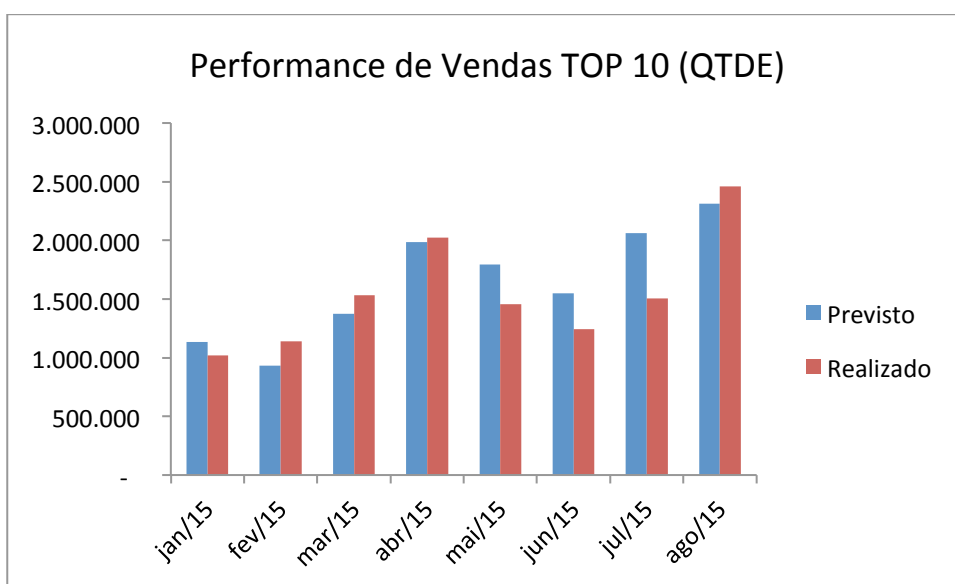
cenário, por isso, foram envolvidas e sensibilizadas áreas que poderiam contribuir de alguma forma, desde P&D, passando por marketing, demanda, operações, entre outras.

Para resumir a análise foram identificados os 10 itens que obtiveram maior faturamento em 2014, para se chegar a algumas conclusões e hipóteses a serem estudadas, que podem impactar nos indicadores de estoque e no resultado da empresa.

4.1 PERFORMANCE DE VENDAS

Devido a grandes variações de previsão de demanda e de performance de vendas, a cadeia é impactada para antecipação de produção, quanto agressão ao lead time do fornecedor, excesso de estoque, desabastecimento, etc.

Abaixo, o gráfico e o quadro mostram que no período de Janeiro a Agosto de 2015 que para estes itens houve uma variação média de 14 %, com a ressalva de que em alguns meses a variação foi de 20%.

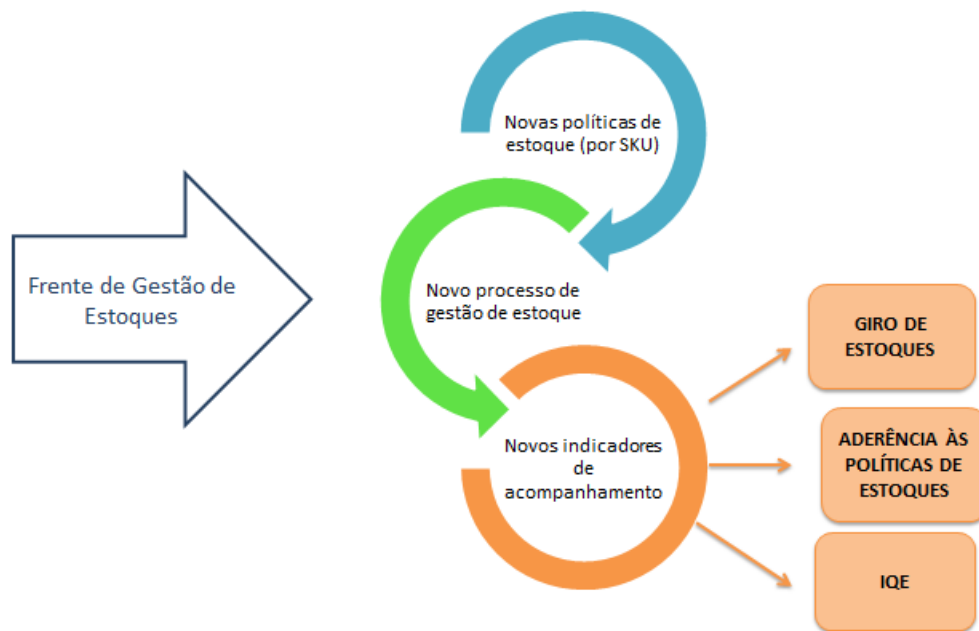


Mês/Ano	Previsto	Realizado	DIF ABS	%
jan/15	1.133.515	1.020.174	113.341	10%
fev/15	932.364	1.137.466	205.102	22%
mar/15	1.374.200	1.529.650	155.450	11%
abr/15	1.982.520	2.024.335	41.815	2%
mai/15	1.792.405	1.453.903	338.502	19%
jun/15	1.551.431	1.242.990	308.441	20%
jul/15	2.064.195	1.502.542	561.653	27%
ago/15	2.312.634	2.459.401	146.767	6%
TOTAL	13.143.264	12.370.461	1.871.071	14%

Devido à exposição acima, foi observado que eram necessários criar controles e indicadores, primeiro para ver a real situação do estoque, e segundo para acompanhar, e criar ações relacionadas e pertinentes às diversas áreas que possuem alguma parcela de contribuição para melhora, e dois indicadores de suprema importância e que estão sendo tratados diariamente foram o IQE, que mede o índice de qualidade do estoque e APE, sendo Aderência à política de estoques.

4.2 ÍNDICE DE QUALIDADE DE ESTOQUES (IQE)

Uma breve contextualização quanto a implementação do indicador.



4.2.1 CÁLCULO DO INDICADO DE IQE

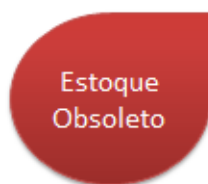
$$\text{Índice de Qualidade de Estoques (\%)} = \frac{\text{Estoque Bom}}{\text{Estoque Total}}$$

O resultado do indicador mostrará o percentual de **estoque saudável na cadeia**:



Quanto maior percentual, melhor o resultado do indicador

4.2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS ESTOQUES



Estoque
Obsoleto

Parcela do estoque que deve ser descartada:

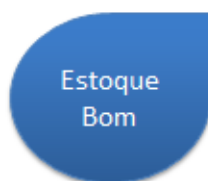
- Itens Desativados
- Itens Vencidos



Estoque
Risco

Parcela do estoque que deve ser tratada preventivamente, não caracteriza perda:

- Itens sem necessidade prevista
- Itens Sem Movimentação por mais de 6 meses
- Itens com vencimento nos próximos 18 meses
- Itens Bloqueados



Estoque
Bom

Parcela do estoque saudável na cadeia:

- Estoque Total – Estoque Risco – Estoque Obsoleto

4.2.3 REGRAS E PREMISSAS

Estoque Obsoleto

Parcela do estoque que deve ser descartada:

Itens Desativados

- Itens com status de desativação (9,11,12 ,13 e 15)

Itens Vencidos

- Itens com prazo de validade expirada

Hierarquia de critérios (Material + Lote):

1. Itens desativados
2. Itens vencidos

Estoque Risco

Parcela do estoque que deve ser tratada preventivamente, não caracteriza perda.

Itens sem necessidade prevista

- PA: Itens que não possuem previsão de vendas
- Insumos: Itens que não possuem necessidade

Itens Sem Movimentação por mais de 6 meses

- PA: Itens que não possuem movimentação de venda por mais de 6 meses
- Insumos: Itens que não possuem movimentação de entrada para produção ou saída para terceiros por mais de 6 meses
- Desconta-se a previsão de vendas futura para cálculo do volume

Itens com vencimento nos próximos 18 meses

- Itens cujo prazo de vencimento é menor ou igual a 18 meses (Apenas para PA, Semi Acabados/Semi Elaborados e Matérias Primas)
- Desconta-se a previsão de vendas futura para cálculo do volume

Itens Bloqueados

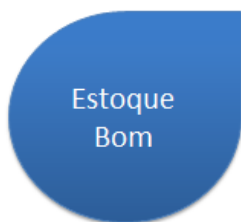
- Itens bloqueados, bloqueados por qualidade e estoque restrito



Parcela do estoque que deve ser tratada preventivamente, não caracteriza perda.

Hierarquia de critérios (Material + Lote):

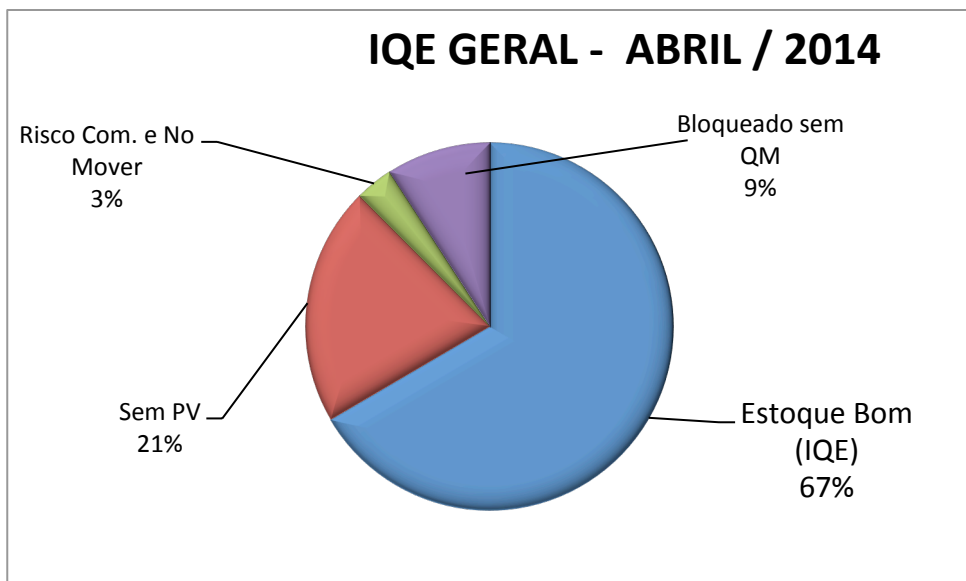
1. Estoque Obsoleto
2. Itens sem necessidade prevista
3. Itens Sem Movimentação por mais de 6 meses
4. Itens com vencimento nos próximos 18 meses
5. Itens Bloqueados



Parcela do estoque saudável na cadeia

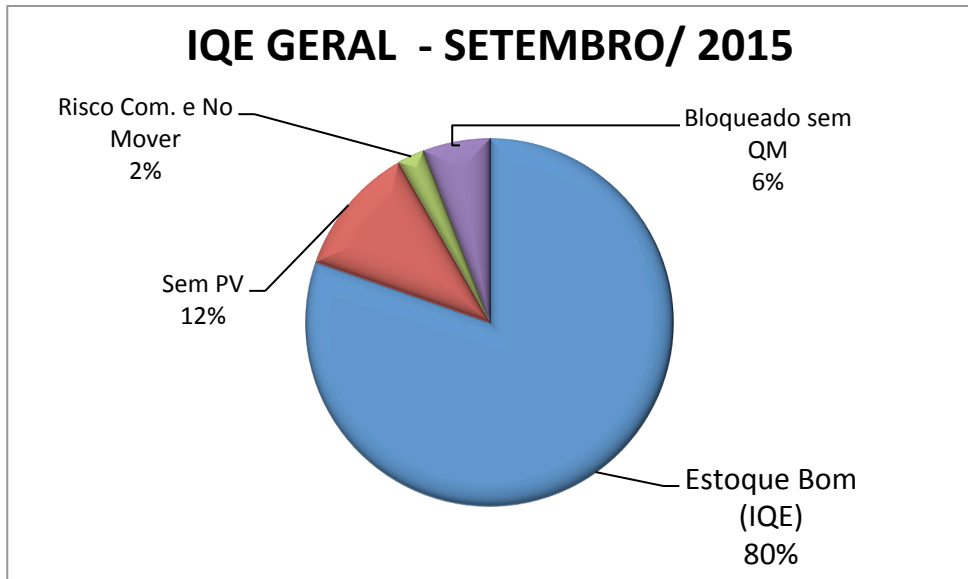
Resultado do indicador em Abril de 2014

O gráfico mostra que apenas 67 % do estoque total do Grupo Boticário era um estoque bom, ou seja, estoque que poderia ser comercializado.

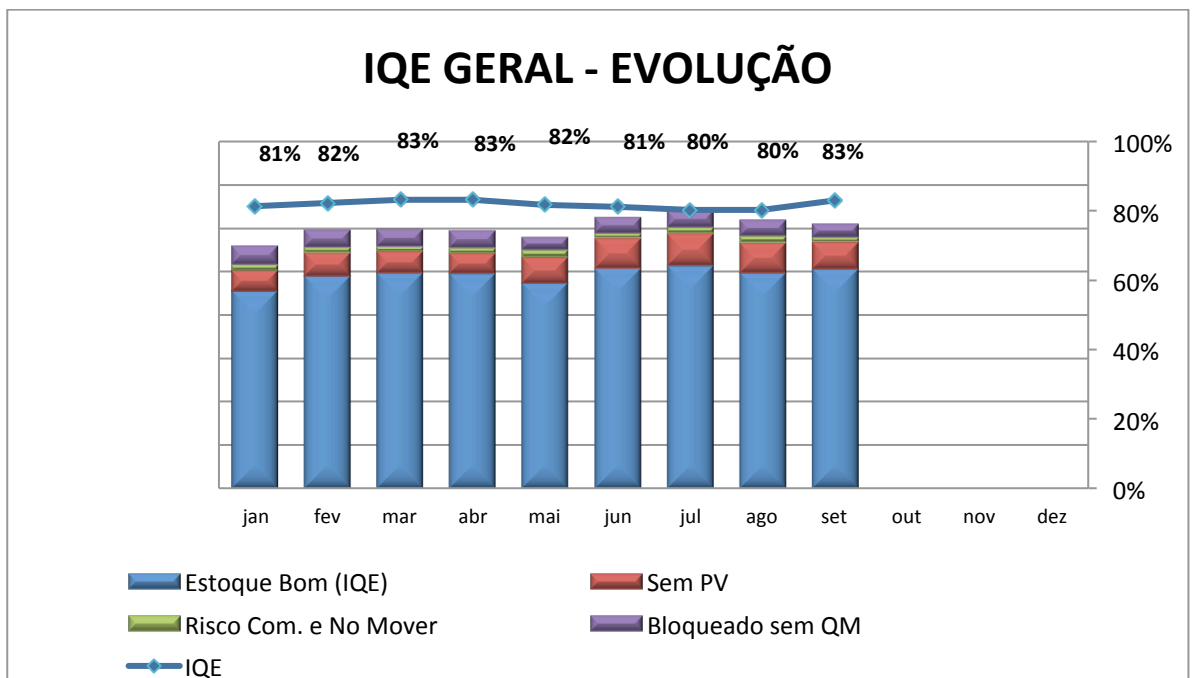


Do montante total, 21% é um estoque que não havia previsão de vendas e que poderia haver alguma ação de marketing para reduzir este percentual, e além de reduzir estoque, que ocupa estocagem, transporte, operações, entre outros pontos da cadeia. Continuando a análise, 9% do total de estoque é um estoque que por alguns motivos já estão bloqueados e não podem ser comercializados, seja por vencimento, seja por algum problema de qualidade do produto não estando condizente com os padrões da empresa.

Ações integradas entre operações e demais interfaces deram um retorno financeiro significativo para a organização, e isto é possível observar através do resultado atual deste indicador, que amadureceu, e criou nas pessoas o espírito de ajudar e contribuir com o Grupo.



Em pouco mais de um ano de trabalho, o indicador melhorou 13 pontos percentuais, deixando de ter 67% de estoque bom para 80%, e fica muito claro que itens que tínhamos estoques sem previsão de demanda foram os que mais contribuíram para com a melhora deste indicador.

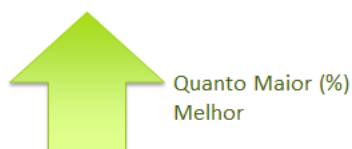


4.3 ADERÊNCIA À POLÍTICA DE ESTOQUES (APE)

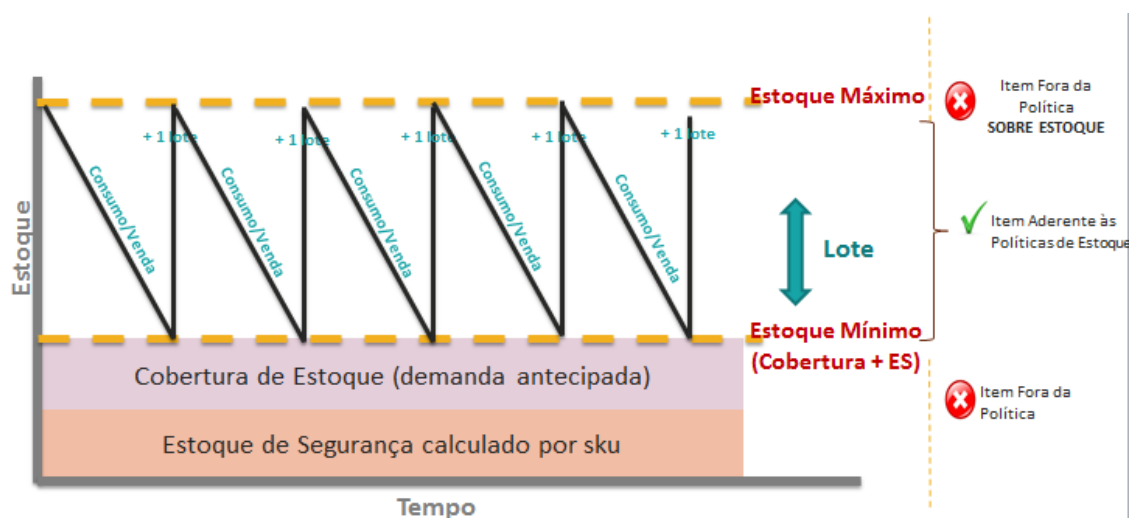
O Indicador mede se a política de estoque praticada no período está aderente à política de estoque definida, e calcula-se da seguinte forma:

$$\text{Ader. Pol. Estoque (\%)} = \frac{\text{Número de Itens Dentro da Política}}{\text{Número Total de Itens}}$$

O resultado indica a porcentagem de itens que estão aderentes à política definida:



O comportamento do estoque é demonstrado através de um gráfico serrote, onde para que o estoque esteja aderente, ele deve estar entre o lote mínimo e máximo. Se estiver abaixo ou acima destes limites é considerado como não aderente.



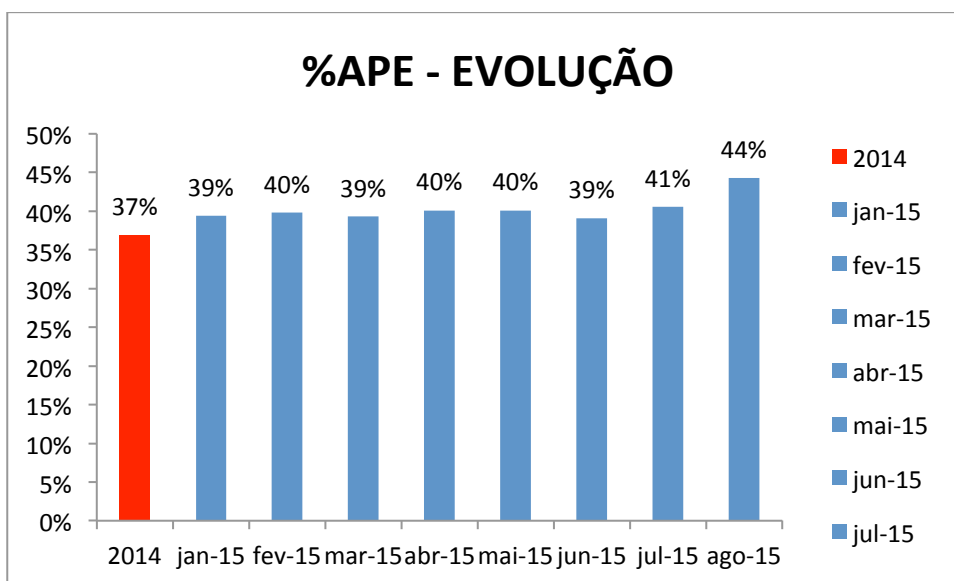
Então, pode-se concluir que a aderência à política de estoques é calculada através da política de estoques (estoque de segurança + cobertura de antecipação) + 1 lote mínimo de compra ou produção.

Abaixo o resultado aferido de 2014 até Agosto de 2015, onde se observa uma evolução importante, mas que ainda nos mostra grandes oportunidades de melhoria. Oportunidades estas, que somente serão vistas e obtidas com o entendimento primeiramente de quais os motivos que estão levando a este resultado.

Em Janeiro deste ano, quando se começou a colocar em prática mais efetivamente o projeto para redução dos estoques que estavam onerando a cadeia, 39% estava OK, e 32 % estava com o resultado negativo, sendo que o principal motivo para os itens fora do APE era por corte de demanda.

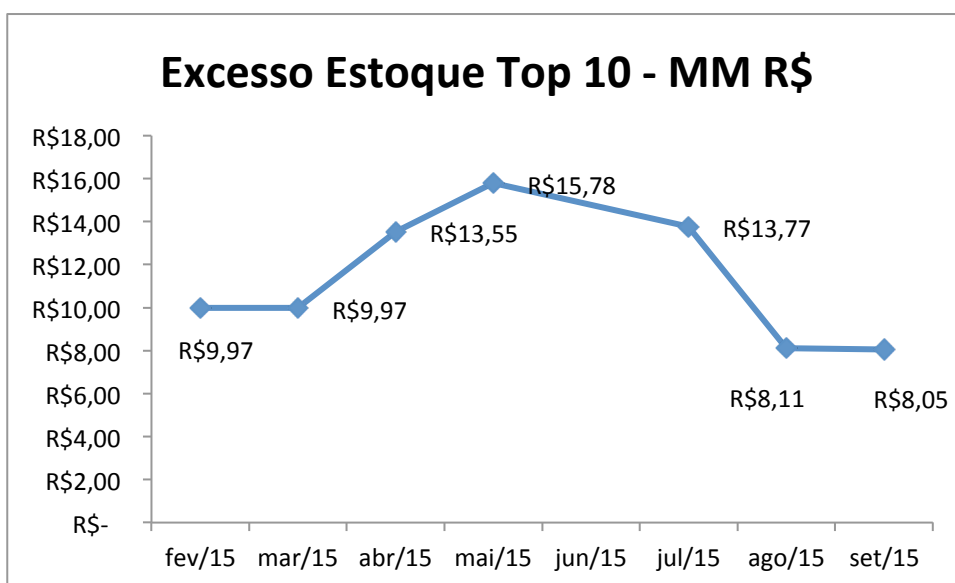
Trabalhos para melhoria dos indicadores de demanda, e melhora na previsão de vendas inseridas no sistema para geração de pedidos e produção, foram realizados para monitorar e melhorar o resultado.

Apesar da evolução no indicador as demais causas impactantes neste indicador vem sendo tratado através de fóruns e trabalhos de melhoria contínua, aplicando-se ferramentas como PDCA e DMAIC.



4.3.1 EXCESSO DE ESTOQUES

Fazendo as considerações para o TOP 10 em faturamento, também podemos chegar a uma conclusão que há uma cautela bastante agressiva para estes produtos, gerando assim que estejam não aderentes à política de estoques, e principalmente com estoque acima do máximo, gerando despesas para a organização, mas que acaba sendo inferior comparando-se com um desabastecimento de um item Premium, gerando descontentamento de um cliente.



4.4 OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS E CUSTO DE PRODUÇÃO

Outro problema que influencia no nível de atendimento e pode influenciar diretamente nos estoques, e mais propriamente compartilhado entre a área industrial e de supply é quanto ao atendimento do plano de produção, visto que há uma série de fatores que influenciam e impactam diretamente no resultado. Com isso, é muito importante que aconteçam alinhamentos periodicamente para definição de estratégias a serem usadas para que a produção ocorra conforme necessidade para atendimento de demanda, já que em nossa organização produzimos para estoque, e conseqüentemente faturamento aos franqueados.

Uma dificuldade atualmente vivenciada é a sinergia entre necessidade de plano de produção aliado com a necessidade/disponibilidade de mão de obra para realização de tal volume, principalmente porque há todo um processo burocrático e que requer prazos para que a área de RH realize novas contratações ou desligamentos. Tudo isso, porque o plano de produção não é linear, e cada produto leva um determinado tempo e quantidade de mão de obra conforme os padrões de produção. Conforme mencionado, o plano de produção é produzido na forma make to stock, porém, respeitando previsões de vendas e políticas de estoques, afim sempre de se obter o nível de atendimento que corresponda com as expectativas dos clientes.

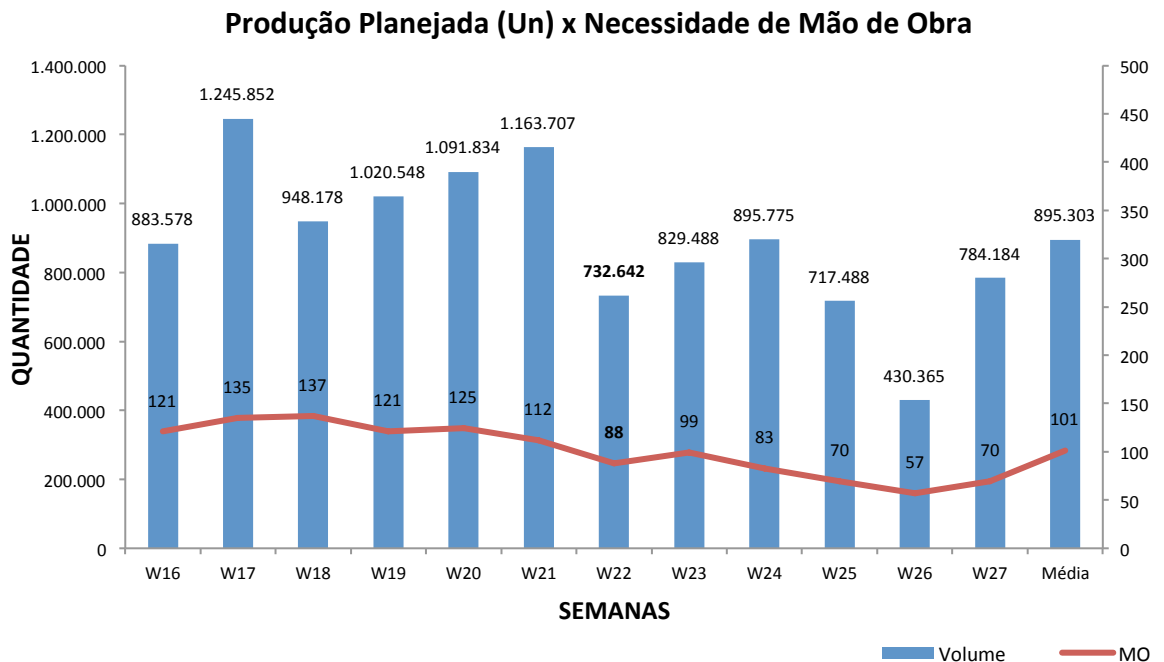
Isto fica mais evidente em um curto prazo, já que, a previsão de produção oscila conforme demanda, e a mão de obra acompanha esta curva, gerando assim em algumas situações ociosidade, ou seja, mão de obra sobrando e em outros momentos, necessidade de mais mão de obra, mas que devido ao prazo de RH isto não é possível de ser executado, o que impacta no plano de produção, e conseqüentemente no nível de atendimento.

É necessário que as empresas tenham uma eficiente previsão de demanda para seus produtos ou serviços. O desafio de prever a demanda dos clientes encontra – se na raiz da maioria das decisões empresariais. Isso é consideravelmente difícil porque as demandas por bens e serviços podem variar de maneira expressiva. (RITZMAN E KRAJEWSKI, 2004).

No gráfico abaixo, pode-se observar um resumo que demonstra bem esta relação entre plano de produção e necessidade de mão de obra em um período de doze semanas, aproximadamente três meses, que dificulta um planejamento linear de pessoas para a fabricação de determinadas linhas de produção, com isso, no planejamento de produção é preciso identificar produtos que geram maior necessidade de pessoas, verificando seus níveis de estoque, previsão de vendas e ajustar o que é possível deixar de produzir sem comprometer o nível de atendimento.

A coleta destes dados é oriunda do plano de produção x cada roteiro de produção item a item, identificando algumas informações relevantes para se chegar a este cálculo, como por exemplo, tempo necessário para se produzir x

quantidade de itens em determinado equipamento, quantidade de pessoas média para se operar este equipamento, quantidades de setups necessários para se obter o volume, entre outras.



Uma alternativa para melhoria deste problema passa pela busca de otimização e maximização ao máximo possível de recursos automatizados, buscando a transferência, quando possível de itens entre equipamentos mais produtivos, além de buscar o equilíbrio no momento de planejar a produção, equilibrando o mix, sem deixar de atender a demanda, mas aproveitando o máximo possível a mão de obra disponível, procurando não deixar ociosos ou sem atender o plano de produção.

Será estipulada uma quantidade “x” de mão de obra fixa, e o equilíbrio entre planejamento e execução será acompanhado periodicamente através de relatórios de desempenho e eficiência operacional.

Outra forma de se buscar a melhora nesta situação é a observação da previsão de demanda em um horizonte de médio prazo, com o intuito de já se antever a possíveis oscilações devido a sazonalidades que ocorrem no decorrer do ano, e realizar uma estratégia de criação de uma política de estoques que suporte de forma mais eficaz, ou até mesmo melhorando o indicador de giro de estoque, que permitirá de forma mais estratégica

acompanhar a necessidade de se trabalhar os itens mais críticos, sem prejudicar o nível de atendimento e manter um plano de produção mais equilibrado e linear possível, tratando-se de mix, o fator que mais impacta para esta discrepância entre as semanas.

O gráfico que relaciona a necessidade de produção x necessidade de mão de obra será um balizador para que sirva como indicador no momento de criação do plano de produção busque-se o equilíbrio de mix que é necessário para que se mantenha mais linear e tenha uma estabilidade maior do processo de controle de contratações e demissões com maior antecedência e planejamento. Além disso, dará uma maior segurança para que o planejamento de produção possa ser executado de forma a atender a previsão de demandas sem gerar ruptura no atendimento, e ao mesmo tempo não gerando ociosidade dos funcionários aproveitando em ocasiões que for necessário a disponibilidade para treinamentos e conseqüentemente, maior aproveitamento dos recursos disponíveis no que é realmente necessário.

Uma escolha entre maximizar os recursos e produzir o que realmente é necessário de acordo com as políticas de estoque pode ser mais complexa do que se imagina, pois esta dificuldade em se conciliar o mix de produção com a mão de obra e demais recursos disponíveis. Variações de demanda significativas também podem gerar um sobre estoque ou impactar no curtíssimo prazo, tendo que mobilizar toda a cadeia para reações cada vez mais ágeis e assertivas, fazendo com que torne ainda mais dificultosa este alinhamento e previsão de mão de obra necessária.

5 CONCLUSÃO

O trabalho procurou mostrar o rápido e agressivo crescimento que ocorreu no Boticário, que à partir de uma farmácia de manipulação tornou-se a maior rede de franquias do Brasil em menos de 40 anos. E estas constantes transformações, que fez com que na média dos últimos anos dobrasse de tamanho a cada quatro anos, trouxesse diversos desafios de gestão e de

processos, tornando-a cada vez uma empresa mais consistente e com foco em seu segmento.

Também na contextualização econômica, foi citado que apesar de um cenário macroeconômico desfavorável para o país, mostrado diariamente com notícias e indicadores como inflação, taxa de câmbio, entre outros, o Grupo Boticário vem atingindo seus objetivos e metas, e até um pouco na contramão do que o restante do país vivencia, com construção de fábrica e CD em outro estado, a fim de maximizar lucros e reduzir custos.

Através deste estudo de caso, foi possível identificar diversas oportunidades que a área de supply chain proporciona e trata no dia a dia, procurando de forma prática e ágil resolver conflitos entre diversas áreas de uma organização com objetivo de trazer melhores resultados para a companhia.

Neste caso em específico, o objetivo foi mostrar que há uma relação entre o nível de atendimento, qualidade de estoques e custos de produção, que em muitas oportunidades entram em conflito, mas que com as diversas ações que foram iniciadas e acompanhamento periódico das demais oportunidades, haverá muito mais valor agregado nas atividades rotineiras, e assim, pôr em prática o conhecimento adquirido e compartilhado durante este período de estudos.

No decorrer do trabalho foi identificado que o nível de serviço é muito bom, indicador este que é considerado um dos mais importante de toda a empresa, pois é o termômetro de como os consumidores estão tendo seus pedidos entregues, e conseqüentemente, o faturamento da empresa. Entretanto, foi identificado que não eram levados em consideração o custo de se ter um ótimo nível de serviço, e assim, haviam oportunidades de se melhorar ainda mais estes resultados operacionais.

Diversos motivos podem ser levados em consideração para que não tinham a tratativa adequada, como por exemplo uma boa acuracidade na previsão de demanda, lotes mínimos de produção e/ou de compras muito acima da previsão de vendas, gerando um excesso de estoque e em alguns

casos até mesmo o descarte e perdas, que reduziriam as margens dos produtos.

No decorrer do texto, foram mostradas algumas ações provenientes de trabalhos realizados entre áreas, e uma gestão mais profunda e dedicada para com os estoques fizeram com que houvesse redução em custos operacionais com estoques, aumentando a margem e o resultado dos produtos. Criação de uma política de estoques e indicador para medir o quão aderente está em relação ao atual.

Além disso, da quantidade total em estoque na companhia, uma parcela significativa é um estoque considerado “ruim”, pois não se pode comercializar, por motivos pessoais ou até mesmo regulatório, e este estoque começou a ser tratado através do indicador chamado IQE, que mede o que se pode consumir do estoque que de certa forma está obsoleto.

Além disso, uma grande iniciativa envolvendo diversas áreas da empresa, afim de que possam ser identificadas mais oportunidades de ganho, e busca pela melhoria contínua constantemente, através de redução de estoques, garantindo o nível de atendimento, principalmente, garantindo a satisfação dos clientes em qualquer lugar do mundo, mas não simplesmente ter um ótimo nível de serviço sem preocupar-se com o custo de elevado nível, mas sim, com a consciência de que pode ser melhor.

Em resumo, o trabalho visou mostrar que há uma relação intensa entre o grau do nível de serviço com a política de estoque adotada e os custos de produção. Há uma relação direta entre estoques em excesso para suportar demais variações do dia a dia, principalmente na área de previsão de demanda. Porém, o trabalho mostra que há possibilidade de se trabalhar com políticas de estoque reduzidas, sem deixar de ter um ótimo nível de serviço, aliado à utilização de recursos, como mão de obra e demais custos fixos e variáveis.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APICS, Basics of Supply Chain Management Reprints. 10a Edição, 2010.

RITZMAN, Larry P. KRAJEWSKI, Lee J. Administração da produção e operações. São Paulo: Prentice Hall, 2004

GARCIA, Eduardo Saggioro; LACERDA, Leonardo Salgado; AROZO, Rodrigo. Gerenciando incertezas no planejamento logístico: o papel do estoque de segurança. São Paulo, 2006.