20/09/2017 - A integração das áreas operacionais e comerciais a favor da gestão de estoques

Vencimento e obsolescência de produtos, excesso de estoque e perda de venda por falta de mercadorias na gôndola são sintomas frequentes de um desbalanceamento entre oferta e demanda. A consequência imediata deste descompasso é a perda de giro dos produtos, que imobiliza o capital e, aumenta os custos de armazenagem e descarte. Numa tentativa de vende-los há perda direta na margem com descontos agressivos.

O motivo deste desbalanceamento pelo lado da demanda advém da redução do poder de compra dos consumidores e também pela diminuição da confiança empresarial, que são pontos críticos para a sua previsibilidade. Apesar de ser uma situação fora do controle das empresas, uma área comercial bem estruturada, que monitora as alterações da demanda e influencia o mercado por meio de campanhas, pode auxiliar no direcionamento desta demanda para produtos com maiores margens e/ou revisitar o processo interno para conseguir atender suas alterações.

Em contrapartida, pelo lado da oferta, toda a estrutura operacional, como produção e logística, deve estar preparada para atender esta demanda identificada ou modificada, colocando a mercadoria no local e no prazo corretos.

Estas duas forças, demanda e oferta, apesar de amplamente conhecidas e relevantes, não se relacionam de forma organizada e direcionada na maioria das empresas, tornando-se um dos principais objetivos das organizações. Nas empresas que vivem por sazonalidades ou lidam diretamente com o mercado consumidor, há áreas de Planejamento de Demanda bem estruturadas, utilizando metodologias estatísticas para melhorar a previsibilidade de sua demanda.

Porém, ainda em muitos casos, o comercial e a produção não são envolvidos na decisão do quanto esta demanda planejada pode ser atendida. Por outro lado, há empresas que têm a área de Planejamento de Produção como um direcionador do processo e que tem baixa interface com as áreas comerciais, ficando a tomada de decisão no âmbito operacional da empresa.

Com o advento do Big Data e a possibilidade de trabalhar com uma quantidade quase infinita de dados, as empresas têm cada vez mais direcionado seus esforços para entender melhor a demanda e adequar os processos internos, enquanto as restrições operacionais são direcionadas para reduzir seus erros de planejamento e atendimento da demanda.
O processo de integrar e direcionar a demanda e a oferta vai além da análise de uma grande massa de dados, mas passa principalmente pela integração entre os responsáveis por todos os processos. Esta integração dos responsáveis é o propósito do processo de S&OP – Sales and Operations Planning que, com base nas informações das áreas responsáveis pela demanda e

pela oferta define fóruns de discussão e alinhamento entre os seus representantes.

Além das áreas diretamente envolvidas no processo, é fundamental a participação da área financeira para alinhar metas de receita, margem, orçamentos e investimentos disponíveis. Como há o envolvimento de diversas áreas, é necessário que haja patrocínio da alta direção, muitas vezes com apoio direto do CEO. Outro fator relevante também é a atribuição de metas compartilhadas deste processo entre as áreas envolvidas. Para obter sucesso neste processo é preciso haver a independência da equipe que irá direcionar as reuniões, constituída de profissionais dedicados à metodologia ou com o auxílio de consultorias, considerando as diversas visões para direcionar o melhor resultado para a companhia e reportar as definições para todos os envolvidos.

A implantação deste processo de S&OP pode aumentar a margem bruta de 25% a 35%, bem como a redução substancial na obsolescência e vencimento de produtos e redução dos descontos dados para as mercadorias. Integração e disciplina são fatores fundamentais para aprimorar a relação e a contribuição das áreas envolvidas para otimizar o balanceamento entre a oferta e a demanda.
Texto de Victor Tubino, gerente de BPI (Business Performance Improvement) e líder da prática de Distribuição e Gestão de Estoques da Protiviti do Brasil, consultoria especializada em gestão de negócios, tecnologia, riscos e auditoria interna. www.protiviti.com