



Estratégia e Gestão

Pergunte ao Art: Por que aumentar os giros de estoque importa tanto?

ART BYRNE



Bem, para mim, o giro de estoque deve ser um foco para todas as empresas, porque é fundamental para criar fluxo. Isso é verdade tanto nas empresas de manufatura quanto nas de não manufatura. Uma empresa não manufatureira pode dizer: “Ei, espere um minuto, eu não tenho estoque no sentido tradicional, então isso não pode se aplicar a mim”. Claro que eles podem não ter armazéns cheios de várias peças, como uma empresa fabril, mas eles ainda têm o que eu chamaria de “estoque”, mas ele assume uma forma diferente. Por exemplo, o estoque de um hospital é composto por vários corpos humanos que você está tentando mover por vários processos da forma mais rápida e eficiente possível. Um banco ou companhia de seguros sempre tem um “estoque” de, digamos, pedidos de empréstimo ou pedidos de seguro que estão esperando para serem subscritos. Quanto mais rápido você girar esse estoque, mais curtos serão os seus prazos de entrega, e melhor será seu atendimento ao cliente.

Para as empresas de manufatura, vejo o giro de estoque como uma das medidas mais importantes que você pode ter. Na verdade, se você quisesse simplificar as coisas e administrar sua empresa de manufatura usando apenas duas medidas, então as duas que eu escolheria seriam 100% de atendimento ao cliente dentro do prazo e giro de estoque. Essas duas medições conduzirão todo o resto. Se ambas estão aumentando, então todo o resto também estará inevitavelmente melhorando. Produtividade, qualidade, crescimento de vendas, prazos de entrega, ganhos, retorno de capital e, mais importante, o valor da empresa irá melhorar. Na verdade, não tem





como melhorar o atendimento ao cliente e o giro de estoque e, como resultado, não ver melhorias em todos esses indicadores.

Mas por que giros de estoque? Isso não é apenas uma pequena "coisa de manufatura"? E como posso ter um bom atendimento ao cliente sem ter estoque suficiente para atender às demandas deles? Acho que todos nós fomos ensinados que ter estoque extra se algo der errado é essencial para qualquer negócio. A abordagem tradicional de gestão é produzir coisas em grandes lotes. Nossos gurus financeiros nos dizem que essa é a forma de reduzir custo. "Vender um - fazer 10.000" é uma maneira de pensar sobre isso. Acrescente a isso o fato de que os setores de vendas e marketing não confiam muito no de operações (ou seja, o departamento de manufatura) e estão sempre defendendo mais estoques para garantir. Como resultado, você terá dificuldade de vender a ideia de que a melhor maneira de melhorar o atendimento ao cliente é aumentar o giro de estoque (ou seja, reduzir o estoque) para a maioria das empresas administradas de forma tradicional.

Então, por que pensar nisso e por que isso funciona? Lembre-se de que a prática lean mantém o foco principal sempre na remoção do desperdício de suas próprias operações, a fim de fornecer mais valor a seus clientes. Em sua lista de 7 tipos de desperdícios, Taiichi Ohno cita a superprodução (ou seja, o excesso de estoque) como o principal desperdício. Portanto, se quisermos oferecer mais valor aos nossos clientes, para que possamos crescer e ganhar participação de mercado, devemos certamente nos concentrar na redução de estoques. Isso liberará muito dinheiro que está atualmente sendo desperdiçado (chamo de "dinheiro adormecido"), que pode ser reinvestido em novos produtos, novos equipamentos ou aquisições que ajudarão a expandir nossa participação de mercado. E é claro que, à medida que você reduz o estoque, também libera muito espaço (onde costumava estar o "dinheiro adormecido"), que pode ser usado para acomodar esse crescimento. Seus custos serão reduzidos, pois esse excesso de estoque é dispendioso tanto do ponto de vista do capital investido quanto de todos os custos operacionais ocultos envolvidos. Digo oculto porque a maioria dos sistemas contábeis não consegue captar o custo de movimentação, armazenamento, movimentação, danos e, eventualmente, de descartar uma parte desse excesso de estoque.

Agora isso parece bastante simples e deve fazer sentido para a maioria das pessoas. Mas como tudo mais no lean, o fato é que tudo que for oposto a o que a equipe de gestão tradicional aprendeu enfrentará resistência. Nesse caso, medo pode até ser uma palavra melhor. "Caramba, já estamos sofrendo com os níveis de estoque que temos atualmente, como sobreviveremos com menos estoques? Você deve estar maluco".

Então, como você faz isso é extremamente importante. No passado, muitas empresas seguiam o caminho de "abaixar a água (ou seja, o estoque) para encontrar as pedras, para depois retirar as pedras e abaixar um pouco mais". Isso geralmente leva a um desastre em um tempo muito curto, o que leva a gestão a ... você adivinhou... fazer ainda mais estoque.





Para evitar isso, você precisa entender por que a maioria das empresas constrói grandes lotes em primeiro lugar. Normalmente porque elas acham que não tem como mudar o tempo de *setup*, como quando dizem... olha só... "Não tem nada que possamos fazer sobre isso". O gerente lean, no entanto, sabe que isso não é verdade. Os tempos de *setup* podem ser drasticamente reduzidos sem muito gasto de capital. Nossa experiência na Wiremold, por exemplo, em muitos tipos diferentes de equipamentos, mostrou que podíamos reduzir os tempos de *setup* em cerca de 90% durante um kaizen de uma semana. Você não tem como gastar muito dinheiro em uma semana. Mesmo assim, continuamos trabalhando para reduzir ainda mais o *setup*. Alguns exemplos: máquinas de moldagem por injeção de 2,5 horas para 2 minutos, uma prensa puncionadeira de 150 toneladas com bobina de 3 horas e 10 minutos para 1 minuto, um laminador de 14 horas para 6 minutos etc. etc. etc. As máquinas que costumávamos trocar 3 vezes por semana eram trocadas 20-30 vezes por dia. Como resultado, nossos tamanhos de lote ficaram cada vez menores. O giro de estoque aumentou drasticamente, e, junto com ele, nosso atendimento ao cliente foi amplamente melhorado. Nosso *lead time* passou de 4 a 6 semanas para 1-2 dias. Estávamos crescendo e ganhando participação de mercado. Liberamos mais da metade de nosso espaço e usamos o dinheiro da redução de estoque para comprar 21 empresas ao longo de cerca de 9 anos.

Mas o líder lean entende que a obtenção de mais giros de estoque não é apenas sobre a redução do *setup*. Mudar de uma estrutura organizacional funcional, que, por necessidade, faz tudo em lotes, para uma estrutura de fluxo de valor com um leiaute celular em que o produto pode fluir sob a influência do cliente é outra etapa necessária. Isso reduzirá ainda mais o espaço físico, melhorará a qualidade e a produtividade, reduzirá os prazos de entrega e dará um grande impulso nos giros de estoque. Além disso, isso permite que toda a força de trabalho enxergue o produto construído desde a matéria-prima até a embalagem, enquanto na estrutura funcional a maioria das pessoas só via componentes e não o produto acabado. O mesmo vale para um banco em que um pedido de empréstimo pode ter que passar por sete departamentos diferentes, todos localizados em diferentes andares, ou em um hospital, onde é preciso percorrer 9-12 feudos separados para receber tratamento, mesmo para ferimentos leves.

Aumentar o giro de estoque também é uma chave para criar o ambiente de aprendizado, que é fundamental para se tornar uma empresa lean. Toda vez que você remove estoque, você aprende, já que a equipe precisa descobrir como atender ao cliente sem o excesso de estoque que estava presente anteriormente. O estoque em excesso estava lá apenas para esconder o desperdício que existia. À medida que o estoque acaba, esse desperdício deve ser eliminado, e todos são responsáveis por fazer isso acontecer, de modo que muitos aprendizados ocorrem todos os dias.

Então, ok, o aumento do giro de estoque pode gerar muito crescimento e lucratividade. Aumentamos a receita operacional em 13,4x e o valor da empresa em quase 2.500% nesses mesmos 9+ anos, mas qual deve ser a medida ou a meta? Quando começamos, nossos giros de estoque eram 3,4x. Estabelecemos uma meta inicial de





20x. "Por que 20x? Por que não 5x ou algo realista?". Bem, acho que isso é muito importante, estabelecemos 20x porque queríamos mudar a conversa. Precisávamos de pessoas para começar a pensar fora da caixa. Talvez você poderia chegar a 5x a partir de 3,4 apenas trabalhando de forma um pouco mais esperta, mas permanecendo o mesmo em essência. Chegar a 20x, por outro lado, requer uma mudança total de mentalidade. Assim que chegar lá, tudo terá mudado. Seu atendimento ao cliente será melhor, e seus tempos de entrega serão bem menores do que seus concorrentes, de semanas a dias. Seus custos também serão muito menores, e sua qualidade será muito maior. Mas não pare por aí. Quando chegar a 20x, defina uma nova meta de 30x. Isso será muito mais difícil, mas você precisa continuar expulsando o desperdício. Mesmo em 20x, a empresa que ainda está em giro de estoque de 3 a 4 vezes não tem como competir. As mudanças que tiveram que ser feitas para chegar a 20x colocaram a empresa em uma categoria totalmente diferente da que ficou no estado de 3-4x.

Para aquisições, esse foco no aumento do giro de estoque foi um muito importante. Não apenas liberamos o dinheiro para fazer as aquisições, mas a maioria delas estava girando o estoque em cerca de 3x. Isso foi legal. Sabíamos que conseguiríamos atingir 6x até o final do primeiro ano e 10x até o final do terceiro ano. Combinado com o restante de nossa implementação lean, conseguimos, na maioria das vezes, recuperar todo o nosso preço de compra em dinheiro até o final do terceiro ano, e então essas empresas estavam contribuindo com dinheiro para o próximo novo produto ou a próxima aquisição. Um presente que continua dando presentes, por assim dizer.

É claro que tivemos nossos fornecedores em dia com as entregas diárias, de modo que sempre tínhamos matéria-prima para atender à demanda dos clientes. Como exemplo, nossa maior matéria-prima era o aço. Passamos de 4 meses para 2 dias e nunca ficamos sem. Recebemos de 6 a 8 caminhões de aço por dia, mas um bom sistema puxado pode fazer isso funcionar muito bem. Portanto, ao contrário da abordagem tradicional, aumentar o giro de estoque é a melhor maneira de melhorar o atendimento ao cliente e os resultados financeiros em geral. Concentre-se no acompanhamento das duas medidas que descrevi acima, 100% de atendimento ao cliente e aumento nos giros de estoque. Tenho certeza que você obterá ótimos resultados também.

Fonte: [Lean Enterprise Institute](#)

Publicado em 02/10/2018

