

GESTÃO DE ESTOQUES NO VAREJO

O QUE ISSO TEM A VER
COM A RENTABILIDADE
DO SEU NEGÓCIO





SUMÁRIO

Apresentação	3
Vamos falar sobre seu estoque?	4
Os grandes erros na gestão dos estoques no varejo.....	6
Evite o “efeito-chicote” em seu negócio	12
Os principais métodos de gestão de estoques.....	13
Boas práticas na gestão de estoques.....	15
Quem somos.....	18





APRESENTAÇÃO

O estoque é um dos ativos mais valiosos das empresas. Em segmentos como varejo, manufatura e alimentação, a essência do negócio são os produtos existentes e, por isso, controlar o estoque é fundamental para garantir sua saúde financeira. Quando falamos de controle não significa manter níveis elevados dos produtos nas prateleiras: deterioração, roubo, danos, perdas (no caso dos perecíveis) e produtos que perdem a validade ou saem de linha são riscos que acometem todas as empresas e levam a prejuízos financeiros. Também não significa manter níveis baixíssimos, uma vez que a falta de produtos provoca a perda de vendas e cria uma imagem ruim. Uma pesquisa realizada por diversas instituições americanas sobre as consequências da chamada ruptura (termo técnico usado para definir quando o consumidor não encontra o produto que busca em determinada loja) apontou que 31% dos clientes transferem suas compras para a concorrência ao se deparar com essa situação. Em um setor tão competitivo quanto o varejo, deixar que os clientes busquem uma solução em outro lugar é sempre muito arriscado.

Por isso, a gestão de estoques representa o oxigênio que faz a empresa viver. Saber quando reabastecer os itens de acordo com sua demanda e característica, definir o preço de compra e venda e equilibrar os estoques com a necessidade de renovação do sortimento são aspectos essenciais para a vida do varejo. Por isso, gerenciar bem os níveis de produtos é uma arte, uma necessidade e uma obrigação.

Neste e-book, a Omie traz sua contribuição para a gestão dos estoques no varejo, mostrando os principais aspectos relacionados ao assunto e mostrando o papel que a tecnologia desempenha na administração dos níveis ideais de sortimento das lojas. Não importa qual seja o setor, o Custo da Mercadoria Vendida (CMV) é a maior linha de custos. Otimizar o que sua empresa tem em estoque aumenta a saúde e a sustentabilidade de seu negócio.

Boa leitura!

TIME OMIE





VAMOS FALAR SOBRE SEU ESTOQUE?

Nos tempos da inflação galopante, e lá se vão 30 anos, o estoque era considerado um ativo do lojista e sinônimo de sucesso.

Com as subidas repentinas de preço, comprar produtos com antecedência e manter o armazém sempre em sua capacidade máxima era uma forma de garantir lucros crescentes.

Hoje, o cenário é completamente diferente. Ter um depósito cheio representa um investimento paralisado, já que o dinheiro que o varejista colocou nesses produtos só será liberado quando eles forem vendidos. Quem compra muito, normalmente compra mal, pois o consumidor tem uma grande variedade à sua disposição, deseja sempre o novo e sabe que provavelmente encontrará

um produto melhor que o seu. Não importa se o seu negócio é vender bananas, eletroeletrônicos ou roupas, essa realidade encara seu negócio todos os dias.

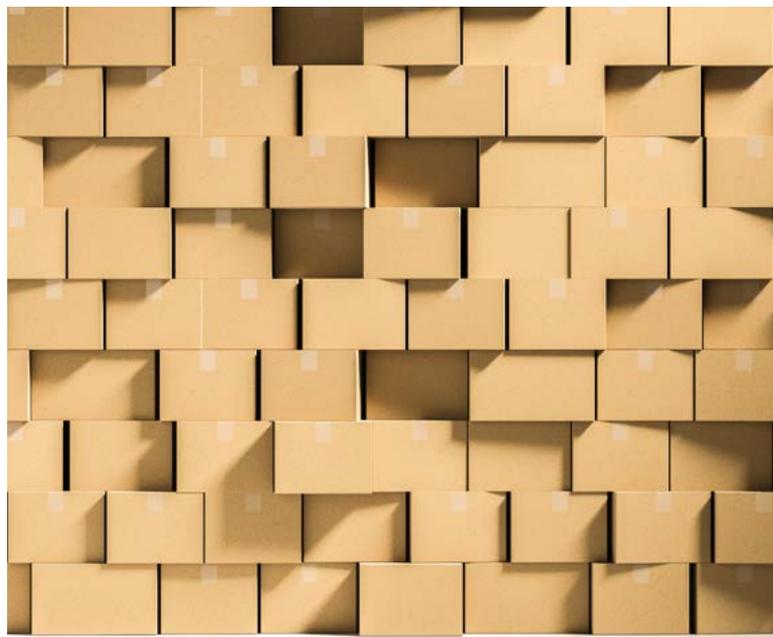
Pense, por exemplo, em uma loja de celulares. A cada ano, dezenas de modelos são lançados. Uma loja que tem um estoque grande demais de um produto acabará precisando vendê-lo em liquidação para “fazer caixa” e poder comprar os lançamentos (que são o que o cliente deseja). Uma vez que a nova versão do iPhone é lançada, a anterior perde valor automaticamente - e o varejista que tiver uma grande



quantidade do modelo mais antigo terá uma queda em seus ativos.

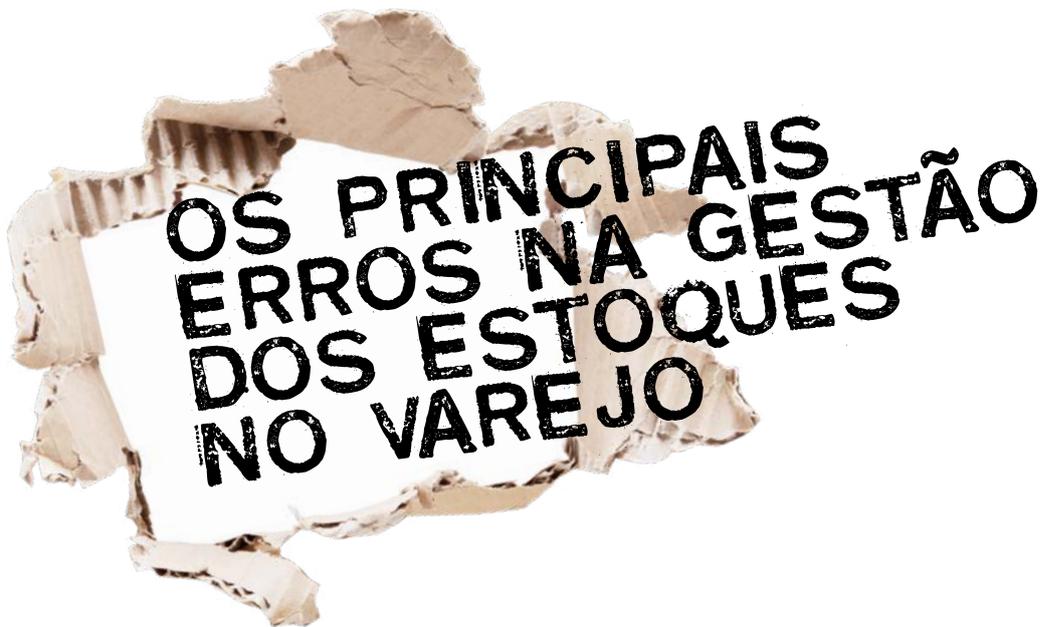
Em qualquer setor do varejo, a gestão dos estoques é uma das chaves para o sucesso das empresas, uma vez que busca garantir o estoque ideal para a atividade. Com uma boa gestão, o cliente sempre terá um produto à disposição quando precisar.

Em alguns segmentos, ter uma boa avaliação dos estoques garante também que o cliente não irá trocar sua loja pela do concorrente: a pesquisa sobre o efeito da ruptura mostra que apenas 15% dos consumidores decide adiar a compra daquele ítem no mesmo local (o



restante se divide entre quem abandona a ideia de levar o produto, os que optam por uma versão mais em conta e os que procuram a mesma opção pela concorrência).

Especialmente em itens de baixo giro, esse é um grande problema: pode ser necessário manter um estoque pequeno de alguns produtos que são vendidos com pouca frequência, mas que são essenciais para alguns clientes importantes.



OS PRINCIPAIS ERROS NA GESTÃO DOS ESTOQUES NO VAREJO

Gerenciar os estoques com dezenas de milhares de produtos (como é frequente no varejo de supermercados) é uma tarefa impossível de ser feita manualmente. Mesmo com tecnologia, é preciso ter processos e metodologias bem implementadas para que a loja não passe o inverno com uma blusinha de verão encalhada (e que estará fora de moda para ser vendida no verão seguinte).

É preciso pensar na precificação em vários momentos da vida útil do produto, avaliar os níveis de estoque e garantir que a informação disponível nos sistemas esteja correta.

É comum que o lojista encontre no sistema de controle de produtos

(o chamado “**estoque lógico**”) a informação de que aquele item está na loja, mas não consegue achar o produto físico. Também é comum o contrário: produtos que estão disponíveis, mas zerados no sistema. Tudo isso acontece por uma série de falhas em processos.

EXCESSO DE ESTOQUE

O excesso de estoque pode asfixiar a empresa, pois imobiliza o fluxo de caixa do varejo. No caso de produtos perecíveis o risco é ainda maior, pois os itens poderão ser perdidos se não forem corretamente gerenciados e demarcados ao longo de seu ciclo de vida.

Excesso de estoque é uma despesa desnecessária. Ao estocar demais, o lojista deixa de ter capital disponível para investir em outros produtos que possam ter mais demanda pelos clientes (e gerar mais vendas) e passa a ter recursos paralisados em itens que girarão mais lento que o desejado. Além disso, altos níveis de estoque demandam mais área para armazenamento e mais custos de transporte para as lojas ou diretamente para o cliente via delivery.

Como evitar excesso de estoque: analise muito bem suas vendas a cada semana e mês, comparando com o mesmo período do ano anterior e com períodos sazonais. Com isso, será possível identificar momentos de pico de demanda por determinado tipo ou modelo de produto. Prepare-se, então, de maneira adequada, de acordo com as características de seu negócio. Pode ser algo tão simples quanto saber que no Natal cresce a demanda por panetones em X%, até algo mais complexo, como tentar entender os movimentos da moda. Mas a base é olhar para seus números de venda.



Como a tecnologia pode ajudar: um sistema de gestão integra informações de todas as áreas da empresa e garante uma única fonte de informações. Assim, um produto vendido na loja é automaticamente baixado do estoque e pode disparar um pedido de reposição. Além disso, algoritmos aplicados aos sistemas de compra podem avaliar tendências e identificar se uma característica de um produto (determinadas cores ou cortes de uma peça de roupa, por exemplo) tem mais chance de ser vendida.

ESTOQUE INSUFICIENTE

O outro lado da moeda do excesso de estoque é sua falta. Uma gestão de estoques deficiente gera o risco da falta de produtos, que acarreta prejuízos nem sempre visíveis financeiramente. A insuficiência do estoque pode gerar, por exemplo, a impossibilidade de realizar o cross selling (a venda



de um produto relacionado), uma técnica muito recomendada para aumentar o faturamento do varejo. As vendas do serviço de garantia estendida sofrem quando o cliente não encontra a geladeira que ele gostaria, por exemplo. A falta de estoque pode ser tão maléfica quanto o excesso.

Como evitar ter um estoque

insuficiente: além de analisar suas vendas para acompanhar o desempenho, é preciso monitorar as perdas. Você sabia que furtos de produtos por funcionários ou clientes, o vencimento de itens e a quebra de produtos (aquele vidro de palmitos que caiu no chão do supermercado e se espatifou) representam um prejuízo de R\$ 20 bilhões ao ano para o varejo brasileiro? Investimentos em treinamento e tecnologia têm contribuído para reduzir as perdas. Além disso, aumentam a garantia de que o produto que está no “estoque lógico” da empresa realmente esteja disponível para o cliente e gere vendas.

Como a tecnologia pode

ajudar: acompanhar os números do sistema de gestão permite identificar itens que podem ter sido perdidos. Um produto que de repente deixa de ser vendido, mesmo que tenha estoque, pode ser sinal de um produto que não está mais presente fisicamente na loja. O uso de tecnologias como leitores de código de barras aumenta a assertividade da gestão do estoque, pois diminui a possibilidade do operador de caixa digitar o código errado.

PROBLEMAS DE SAZONALIDADE

As vendas de produtos oscilam ao longo do ano e, por isso, a oferta deve ser adaptada às necessidades de seus clientes, em cada estação e época do ano. Se você não estiver atento às sazonalidades de seu negócio, acabará tendo estoques muito altos ou muito baixos de produtos.

Como evitar problemas de sazonalidade: conhecer o comportamento do consumidor é essencial, tanto nas grandes datas comemorativas quanto no dia a dia. Assim, a loja pode se preparar caso haja um aumento de demanda às sextas-feiras à noite, por exemplo, estocando mais os produtos mais vendidos nesse período. O mesmo conceito vale para períodos como festas juninas, Carnaval, Páscoa ou Natal.

Como a tecnologia pode ajudar: é importante ter um dashboard que mostre rapidamente o status dos produtos mais importantes, para que seja possível tomar ações rápidas onde o impacto para o negócio seja maior. Também é essencial ter um sistema de compras que emita alertas para que os profissionais possam tomar decisões quando produtos tiverem desempenho fora da curva (passem a vender pouco, o que pode exigir descontos, ou estejam vendendo mais que o esperado e podendo exigir reposição antecipada).



USO DE FERRAMENTAS INEFICIENTES DE GESTÃO

Outro problema comum no gerenciamento de estoque é usar ferramentas inadequadas de controle. Os sistemas de estoque precisam estar integrados com as áreas de compras, vendas e planejamento. Idealmente, todos os parceiros de negócios devem ser envolvidos nesse processo, para que pedidos sejam efetuados e entregues mais rapidamente. A automação dos processos de controle e gestão de estoque ajuda a minimizar o tempo e os custos operacionais, tornando toda a operação do varejo mais eficiente e lucrativa. Sem ferramentas adequadas, o lojista pode acabar tomando uma série de decisões equivocadas que só serão identificadas tempos depois, quando já será tarde demais para revertê-las.

FALTA DE INVENTÁRIO FÍSICO

Muitas empresas acabam não realizando inventários do estoque regularmente e, com isso, deixam de saber se a quantidade que consta nos controles de estoque é real. A consequência é a realização de compras indevidas, em quantidade maior que a necessária, ou a falta de estoque de determinados produtos em momentos importantes.

O problema de realizar inventários regulares é a necessidade de interromper o funcionamento da loja para uma verificação física da quantidade de cada item. Isso pode ser muito complicado em operações com milhares de itens, ou muito custoso caso seja feito em horários alternativos (de

madrugada, por exemplo). O uso de robôs que monitoram fisicamente o estoque nas lojas durante o horário de operação e a etiquetagem dos itens com RFID para que seja possível saber onde cada produto está são alguns exemplos de como a tecnologia pode contribuir para evitar a falta de inventário físico na loja ou no Centro de Distribuição do varejista.

Ao analisar a cadeia de suprimentos de suas fraldas Pampers, a fabricante Procter & Gamble percebeu que havia uma enorme variação nos volumes de pedidos de matéria-prima que fazia para seus fornecedores. Em outra ponta, as vendas dos produtos no varejo também mudavam ao longo do tempo, mas de forma muito menos intensa.



Ao estudar esse fenômeno, que foi batizado de “efeito-chicote”, a empresa percebeu que a causa era a falta de transparência nas informações ao longo da Cadeia de Suprimentos. Sem informação, a previsibilidade era muito menor, o que levava a empresa a estocar produtos no ponto máximo de pedidos (mesmo que esse pico só fosse alcançado uma vez por ano) e esperar o estoque lentamente se esgotar. Isso também levava a uma dificuldade em entender a periodicidade ideal para realizar novos pedidos e de seguir cronogramas de entrega.

Com essa imprevisibilidade, com frequência era preciso ter gastos extras com transporte e mão de obra e aumentava o desgaste no relacionamento com os fornecedores, que nem sempre estavam preparados para atender sua demanda.



EVITE O “EFEITO-CHICOTE” EM SEU NEGÓCIO



Para resolver o “efeito-chicote”, é preciso coordenar sua cadeia de suprimentos de maneira eficiente. Isso só acontece quando existe uma troca mais intensa de informações com os fornecedores e prestadores de serviço. O ditado “o segredo é a alma do negócio” não funciona nas relações entre varejo e indústria. Se o seu problema é o mesmo do seu fornecedor (atender bem o consumidor final e disponibilizar o produto certo no momento

correto com o menor custo possível), é importante trabalhar junto com ele para melhorar o desempenho de toda a cadeia. Invista em parcerias de confiança, de longo prazo, que tragam benefícios para todas as partes envolvidas. Também é preciso haver transparência na comunicação interna, para que a área comercial se prepare para uma promoção que está sendo preparada pelo marketing e avise a logística, garantindo que os produtos estejam disponíveis a tempo no ponto de venda.

OS PRINCIPAIS MÉTODOS DE GESTÃO DE ESTOQUES

Existem vários métodos de gestão de estoques e a aplicação de cada um depende das necessidades e características de seu negócio. Os tipos mais tradicionais e utilizados pelas empresas são os seguintes:

FIFO (ou PEPS): essa metodologia parte do princípio de que as mercadorias mais antigas do estoque são as que devem ser vendidas primeiro, o que explica a sigla: “first in, first out” em inglês, ou “primeiro a entrar, primeiro a sair” em português. Esse é um dos métodos de gestão de estoque mais usados pelas empresas e tem a grande vantagem de compor o estoque pelo valor mais próximo ao praticado no mercado, já que os itens armazenados são aqueles adquiridos mais recentemente. Pode ser usado para cálculo do Imposto de Renda.

LILO (ou UEPS): é o contrário da metodologia anterior (e a sigla significa “last in, last out”, ou “último a entrar, primeiro a sair”). Nesse caso, o produto colocado mais recentemente no estoque da empresa é o primeiro que é colocado à venda. É uma metodologia que não deve ser aplicada a itens perecíveis, pois aumenta o risco de perdas. Além disso, só pode ser utilizada para fins gerenciais, já que é vedada para o cálculo de Imposto de Renda, pois faz com que o lucro contábil das empresas seja menor.

Custo médio: também conhecido por Média Ponderada Móvel, é um método que renova os valores do estoque sempre que há uma nova entrada de itens, a partir do cálculo de uma média ponderada do valor de cada item. É calculado somando os valores dos produtos antigos com os produtos novos, divididos pela quantidade total de itens em estoque. É um método mais usado por empresas cujos valores dos itens de estoque não sofrem grandes oscilações. É aceito para cálculo do Imposto de Renda.

JIT: a sigla que denomina a metodologia tem origem no termo just in time (ou no momento certo, na tradução literal para o português). Este é um método pelo qual o nível do estoque é mantido no menor nível capaz de atender às demandas da empresa. Promove a redução dos custos de estoque ao mínimo possível, mas exige um acompanhamento rigoroso

pelos gestores para evitar que a empresa perca oportunidades de venda por não ter estoque suficiente. Para que funcione bem, o JIT demanda bons fornecedores como parceiros, para que os pedidos de reposição sejam atendidos com a agilidade e a frequência necessárias.

Curva ABC: baseia-se em três pilares fundamentais (giro, faturamento e lucratividade) para estabelecer a importância da manutenção de cada produto no estoque. Essa metodologia classifica como Tipo A os produtos mais importantes, que geram mais valor para a empresa e precisam ser gerenciados com controle absoluto; como tipo B os que têm valor médio; e como tipo C os de menor importância.

Quanto mais valor geram para a empresa, mais controles são implantados. De modo geral, os itens A respondem por cerca de 20% do sortimento e, com isso, a complexidade do acompanhamento torna-se menor. Já os itens B e C são muito mais numerosos, embora menos importantes para a decisão de compra dos clientes.





Gerenciar bem os estoques é uma tarefa delicada, pois exige a implementação de muitos controles e a análise de muitos problemas em toda a cadeia de distribuição. Os benefícios, porém, mais que compensam o esforço, especialmente em empresas de menor porte, que aumentam mais rapidamente sua eficiência operacional com a adoção das melhores práticas do varejo.

Entre essas boas práticas que todo varejista deveria adotar estão: **Uso do conceito de SKUs:** o conceito de Stock Keeping Unit (SKU), ou unidade de manutenção de estoque, é a forma mais eficaz para controlar os produtos armazenados na empresa. Trata-se um código único para a identificação de um produto, usado para o

controle do estoque. Com ele, é possível saber exatamente quanto de cada produto está em estoque, foi vendido ou apresentou avarias.

A referência de cada SKU se dá de acordo com suas especificações, como forma, tamanho, cor, modelo e tipo. Cada tipo de refrigerante, em cada apresentação diferente (lata pequena, lata grande, garrafa PET de 1,5 litro, 2 litros, 3 litros), é um SKU diferente.

O uso dessa metodologia leva a uma gestão muito mais eficiente dos estoques.

Realização de inventários constantes: o levantamento físico de todos os itens existentes em estoque não é importante somente para alinhamento do

estoque físico com a informação disponível no sistema de gestão. Essa também é uma oportunidade para organizar fisicamente os estoques de uma forma mais eficiente, que dê mais agilidade aos processos de distribuição de produtos. No caso de produtos perecíveis, lembre-se de fazer o levantamento da data de vencimento e verificar seu estado de conservação. Essa medida reduz os riscos de perdas.

Registro eletrônico de dados: o varejo trabalha com diversas formas de registro das informações do inventário. Ainda há quem trabalhe manualmente, com papel e caneta. Outros avançaram um pouco e registram esses dados em planilhas eletrônicas. O ideal, porém, é o uso de um sistema de gerenciamento de estoque, que, embora exija investimentos, traz um ganho de eficiência tão grande para a gestão que acaba por pagar seu investimento em poucos meses. Além disso, gera controles mais eficazes.

Defina quais as informações relevantes: não importa qual seja o tipo de inventário realizado, é preciso definir quais são as



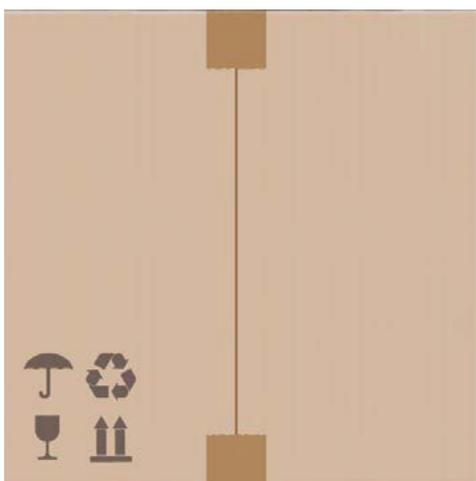
informações mais importantes a serem levantadas. Isso fará com que sua empresa tome decisões mais bem informadas, evitando agir sem conhecimento do que é relevante para o negócio. Para conhecer a fundo seu estoque, entenda o fluxo de movimentação das mercadorias: acompanhe o ciclo de vida de cada item, desde a compra no fornecedor até a venda ao consumidor final.

Esteja atento aos custos e receitas: gerenciar o estoque não se limita ao controle físico das mercadorias. É essencial levar em conta o valor dos produtos, seu giro e margem de contribuição.

Analisar o estoque dessa forma é mais complexo, mas permite identificar quais são os

produtos que mais geram lucros para o negócio e quais são mais demandados pelos clientes. Essa análise permite que o varejista se concentre nos produtos mais lucrativos, identifique itens que geram resultado negativo (custam mais para vender do que o preço final de venda), gerencie melhor seus descontos e refine seu mix para aumentar seus resultados financeiros.

Centralize a gestão em um único sistema: gerenciar seu estoque a partir de vários sistemas é uma perda de tempo que gera ineficiência e aumenta a possibilidade de erros. O uso de um único sistema para controle do estoque facilita a gestão, permite automatizar processos, reduz erros operacionais, gera uma visão única sobre toda a movimentação dos produtos e permite monitorar os níveis de estoque com mais precisão. O



uso de um sistema centralizado também facilita a projeção de vendas e a identificação de gaps no estoque que possam gerar desabastecimento nos pontos de venda.

Tenha uma política para mercadorias antigas: administrar bem os estoques mais antigos é uma prática que ajuda a evitar a perda de produtos, seja por validade ou obsolescência, e aumentará as margens do negócio. Com um sistema de gestão de estoques adequado, é possível analisar os itens com baixo giro, os que estão se aproximando do vencimento e elaborar estratégias para vender mais esses produtos. Da apresentação dos itens em áreas mais nobres a descontos mais agressivos conforme a data de vencimento se aproxima, é possível realizar várias ações para fazer com que os produtos aumentem seu giro e abram espaço para novos itens.

QUEM SOMOS

Temos o propósito de trazer prosperidade para as **micro, pequenas e médias empresas brasileiras**. Queremos aumentar a eficiência das PMEs e ajudar nossos clientes a serem mais produtivos e competitivos, para que eles **possam viver seu pleno potencial empreendedor**.

Para isso, atuamos com base em três pilares: software de gestão ilimitado que é também conta digital, educação empreendedora e acesso a serviços financeiros, como crédito, reunidos em uma plataforma única e simples de usar. Acreditamos que, dessa forma, ajudaremos a mudar o País a partir do crescimento das pequenas e médias empresas.

Nascemos em 2013 como o **primeiro software de gestão na nuvem** a gerar valor para empresários e contadores, em uma integração inédita. Desde então, recebemos um aporte de conhecimento e investimento da Astella Venture Capital e Riverwood Capital, nos expandimos pelo modelo de franquias para levar tecnologia contábil e passamos a facilitar o **desenvolvimento das PMEs no Brasil**.

Ampliamos nossa operação para oferecer serviços financeiros e hoje, com mais de R\$ 65 bilhões em notas fiscais emitidas anualmente pelo nosso sistema, somos reconhecidos pelo mercado por oferecer uma solução completa, efetiva, acessível e ilimitada.

SOMOS A OMIE!
www.omie.com.br

