

Um olho no cliente, o outro no estoque

A armazenagem em excesso ou a falta de produtos é sinônimo de que o negócio vai mal. O segredo é encontrar o equilíbrio

Por *Daniella Grinbergas*

Depois de um mês inteiro de trabalho e boas vendas, você tem a certeza de que o balanço será positivo. Mas na hora da contabilidade, descobre que o resultado não foi tão satisfatório assim. O que pode ter dado errado? Faça uma visita ao seu estoque, pois o problema pode estar ali. Especialistas indicam que erros no planejamento do estoque quase sempre representam prejuízo. Então, o segredo do sucesso é entender o mercado e suprir-se da quantidade de produtos que os clientes irão adquirir. Ou seja, não pode sobrar nem faltar mercadoria.

Excesso de produtos em estoque significa dinheiro parado. "É comum encontrar empresas com dificuldades de caixa e, ao mesmo tempo, com fortunas paradas em estoque", analisa Mauricio Magagna, consultor empresarial, fundador da 4M. Isso sem falar de um possível desperdício de produtos, se eles tiverem prazo de validade. Já a falta de mercadorias gera descontentamento e a perda do cliente.

A ausência de produtos no estoque, em consequência de um planejamento inadequado, pode causar ruptura no atendimento às demandas e necessidades dos

clientes. Outro fator que pode gerar descontrole é a expansão da empresa por diferentes regiões, resultando em uma demanda maior e ainda desconhecida. Foi o que aconteceu com a Camicado, rede especializada em produtos para a casa que está há 30 anos no mercado de varejo e possui 27 lojas em shopping centers. Antigamente, todo o processo e registro de produtos era feito manualmente, desde o recebimento, conferência e distribuição, até a parte de escrituração fiscal. "O crescimento da rede levou a empresa a buscar soluções mais completas e modernas para a gestão dos estoques", afirma Marta H. Tado, gerente de operações da marca. "Hoje temos um estoque centralizado que abastece toda a rede Camicado por meio do processo cross docking." Este sistema permite que todos os produtos sejam entregues pelos fornecedores e separados conforme uma grade de distribuição elaborada pela área comercial. Em 24 horas, os produtos são separados e expedidos para todas as lojas da rede. "Quanto mais rapidamente os produtos chegam às lojas, mais rapidamente eles chegam às mãos dos clientes", diz Marta.

Para realizar a difícil tarefa de encontrar o equilíbrio, existem técnicas e modelos de gestão de estoques que

planejam de forma inteligente o que será necessário para um período de tempo pré-determinado. "Para tanto, são levados em consideração os históricos de vendas passadas, o que já se tem disponível na loja para venda imediata e o que se espera vender no período planejado", afirma Reinaldo Miguel Messias, consultor do Sebrae/SP. Para aplicar o método, há consultores e profissionais especializados que fazem toda a implantação dos procedimentos. "A partir disso, o empreendedor deve enxergar o estoque como parte fundamental do negócio e respeitar os processos estabelecidos", indica o consultor da 4M. E como o cenário é dinâmico, ele precisa estar em constante monitoramento.

Messias explica que a gestão deve responder a cinco questões básicas: Onde estocar? O que devo estocar? Quanto estocar? Por quanto tempo manter os estoques? Como controlar? É necessário realizar um estudo de tudo o que há armazenado na loja. Para quem conta com um sistema informatizado, a tarefa é mais simples. "Se você não tem, está na hora de

arregaçar as mangas e iniciar o processo definitivo de organização", aconselha Messias. O mercado oferece diversos programas e softwares simples e eficientes para controle de estoques. "Eles ajudam no registro de entrada e saída de produtos; cálculos de estoque mínimo, cálculo de giro de produtos, entre outras funções", diz Magagna. Alguns apresentam em gráficos e números o consumo dos estoques, o que facilita a compreensão, e também disparam notificações quando o ponto de pedido foi atingido.

Uma das empresas que desenvolve estes programas para gestão de estoque de lojas de shopping center é a **Linx Sistemas** e Consultoria Ltda. Por meio do software ERP (Enterprise Resource Planning), é possível que o estabelecimento consiga não apenas gerenciar o estoque, mas administrar desde a área financeira, contabilidade, controladoria, área de compras e vendas, até o próprio ponto de venda. Uma vez implantado o sistema, é feito um trabalho de consultoria e treinamento para que todos os funcionários da loja possam operá-lo de maneira correta e otimizada. "A consultoria se dá

Cabides vazios à mostra são um sinal de possível falha na gestão de estoque





Tão importante quanto manter a loja bonita e arrumada é a organização e o controle do estoque.

para que se possa entender um pouco de como funcionam os processos dentro da empresa e adequá-los para que se comportem dentro do que o sistema prevê como sequência de passos”, afirma Renato Muller, diretor comercial da **Linx Sistemas**.

De acordo com Muller, o comerciante deve ter o produto em quantidade suficiente no ponto de venda para suprir a demanda, e não ter estoque excessivo para não ocupar o espaço com mercadoria parada. “É preciso evitar que a mercadoria em excesso acabe indo para um bazar no final da coleção, reduzindo a margem de lucro; por outro lado, se o cliente não encontra a cor ou o número que quer, certamente ele vai buscar a peça na loja concorrente”, afirma o diretor comercial, enfatizando que o sistema deve fornecer informações de acordo com cada ponto de venda. “Não adianta mandar roupa leve para Porto Alegre em julho, da mesma forma que você não vai mandar um sobretudo para Fortaleza em janeiro.”

Não é preciso esperar acontecer um grande problema que cause algum prejuízo para procurar ferramentas que auxiliem no gerenciamento do estoque da loja. É o caso da Gregory, marca especializada em moda feminina que possui 78 lojas espalhadas por todo o Brasil. A marca já possuía um sistema básico para gerenciar o estoque, mas optou por implementar uma ferramenta mais elaborada para otimizar e acelerar o processo de abastecimento de todas as unidades de maneira

eficaz e eficiente. “Era um trabalho que já funcionava adequadamente, mas sentíamos que poderíamos melhorar”, afirma Silvia Nascimento, gerente de TI da Gregory. “Nesta busca incessante por melhorias, acabamos imprimindo este sistema de estoque para agilizar e obter informações mais precisas em menos tempo.”

Implantado o sistema e feita a contagem do estoque, você saberá quanto ele vale. E a partir daí, poderá fazer um comparativo entre este valor e os custos das mercadorias vendidas. “Conhecendo o giro de estoque, você saberá por quanto tempo seus artigos ficam em média armazenados. Além disso, conhecer a variação do valor financeiro do estoque é fundamental para se construir um demonstrativo de resultados e poder avaliar a lucratividade do negócio”, indica Messias.

Contar com fornecedores de confiança é um dos pontos-chave para o sucesso do gerenciamento. Na incerteza do atraso nas reposições, o lojista pode achar que precisa comprar a mais, fazendo um estoque de segurança, o que prejudica o bom andamento da gestão. E ficar dependente de apenas um fornecedor pode ser perigoso, pois aumenta o risco de falta de mercadoria e atrasos. “Portanto, esta é uma decisão estratégica da empresa”, afirma Paula. O consultor da 4M também aconselha o acompanhamento da entrada dos produtos na loja. “Isso evita a detecção de alguma falha somente no momento em que o produto é necessário”, indica.

Técnica ABC

Se você não está pronto para adquirir um software moderno, pode se planejar utilizando uma técnica simples, conhecida como classificação ABC. Os itens de classe A são aqueles que consomem muito dinheiro na reposição e, por isso, devem sofrer um controle eficiente de suas quantidades e condições de aquisição. “Eles representam uma faixa de 50% a 70% dos valores envolvidos no estoque”, aponta Reinaldo Miguel Messias, consultor do Sebrae/SP. Os produtos classe B são intermediários, aparecem em maior quantidade que os de classe A e representam uma faixa de 10% a 30% dos valores estocados. Por último, os de classe

C são os demais itens armazenados, geralmente, em número muito maior que os da classe B, mas que representam uma faixa de até 10% dos valores do estoque.

As classes devem ser bem conhecidas pelo gestor do estoque e cada uma tem de receber uma atenção diferente na hora das reposições. “Os itens da classe A devem ser mais bem negociados, quer em preço, quer em condições de pagamento que os da classe C”, afirma o consultor. Ele ainda ensina que é conveniente ter mais de um fornecedor para produtos classe A, enquanto que para classe C e B, pode existir apenas um.