

PLANEJAMENTO

# GESTÃO DE ESTOQUE PARA O VAREJO



**SEBRAE**



© 2019. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

### **INFORMAÇÕES E CONTATO**

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – SEBRAE/BA

Unidade de Gestão do Portfólio – UGEP

Rua Horácio César, 64 – Bairro Dois de Julho

CEP: 40.060-350 – Salvador / BA

Tel.: (71) 3320-4436

#### **Presidente do Conselho Deliberativo Estadual**

Carlos de Souza Andrade

#### **Diretor Superintendente**

Jorge Khoury

#### **Diretor Técnico**

Franklin Santana Santos

#### **Diretor Administrativo e Financeiro**

José Cabral Ferreira

#### **Unidade de Gestão do Portfólio (UGEP)**

Norma Lúcia Oliveira da Silva

Leandro de Oliveira Barreto

#### **Analista**

Viviane Canna Brasil Sousa

#### **Projeto Gráfico, editoração e revisão ortográfica**

Yayá Comunicação Integrada

[www.ba.sebrae.com.br](http://www.ba.sebrae.com.br) **0800 570 0800**



# SUMÁRIO

A importância da gestão de estoque no varejo	4
Como fazer a gestão de estoque no varejo	6
Principais tipos de estoques no varejo	8
Como tornar a gestão de estoque mais eficiente	10
Como administrar o fluxo de mercadorias	13
Vantagens de controlar o estoque no varejo	16
Conclusão	19

# A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUE NO VAREJO



O estoque, para o varejo, é o ponto de diferenciação entre o lucro e o prejuízo. Afinal, quando é obtido da maneira incorreta, seja para mais ou para menos, o estoque compromete a operacionalização dos processos e, claro, o fluxo de caixa. Portanto, fazer uma boa gestão de estoque no varejo não é apenas uma questão de organização: pode significar a sobrevivência de uma empresa no mercado.

A gestão do estoque no varejo permite à organização fazer o equilíbrio entre compras, armazenagem e entrega, ou seja, desde a aquisição até a ponta final do escoamento de produtos. É importante se atentar, nesse processo, para o controle de entradas e saídas de mercadorias na intenção de fazer compras assertivas junto aos fornecedores, evitando o desperdício e conseguindo melhores condições de negociação.

Quanto maior for a lista de vantagens de uma empresa junto a seu fornecedor, mais competitivo vai ser o preço de seus produtos no alcance do cliente final – o que demonstra que, de uma forma ou de outra, a boa gestão de estoque, com um giro eficiente, se torna um ativo na competição. Prazos maiores de pagamento aos fornecedores com retorno de pagamento imediato por parte dos clientes é o sonho do caixa do varejo, e pode ser possível frente a um setor gerencial organizado.

Ao fazer a gestão do estoque o empresário analisa indicadores específicos dessa área, como velocidade de giro, compras, organização, exposição de produtos, possibilidade de promoções, atendimento, entrega, controle do que entra e sai e a efetividade da logística total. Trocando em miúdos, sem um bom gestão de estoque o varejo para, ou, na hipótese menos extrema, fica desguarnecido frente a seus concorrentes.

Leia este material se você quiser entender como melhorar seu giro de estoque e usar isso a favor da sua lucratividade. A falta de controle nessa seara pode levar o gestor a fazer escolhas ruins, gastar mais do que poderia e ter seu faturamento comprometido com estoques parados.

Se tempo é dinheiro, não escoar o estoque é a forma mais fácil de perdê-lo.



# COMO FAZER A GESTÃO DE ESTOQUE NO VAREJO



Uma área que impacta tão diretamente no desempenho total da empresa não pode ficar em segundo plano. Por isso, a gestão correta de estoque no varejo deve ser uma prioridade de micro, pequenas e médias empresas. Ela vai exigir do gestor a habilidade de planejamento e rigor na condução dos processos de controle.

Embora não exista um jeito certo de fazer gestão de estoque – cada empresa, em cada mercado, vai personalizar esse controle conforme for adequado à sua realidade –, existem meios globais de determinar sua importância e inspirar o sucesso das vendas. Pra começar, uma boa gestão de estoque começa com:

- ▶ A escolha de bons fornecedores;
- ▶ O poder de negociação do gestor;
- ▶ A capacidade de investimento em bons produtos.

Quando essa tríade está completa, a empresa pode ter mais tranquilidade para gerir seus estoques. Afinal, escolher bons fornecedores é um sinal de que os produtos a serem vendidos no varejo terão qualidade, apelo e, por consequência, bons resultados. Além disso, o fornecedor de confiança também vai ajudar o gestor a filtrar os produtos a serem comprados, evitando que ele tenha no estoque algo de pouca saída.

A capacidade de negociação entra em cena para valores e prazos de pagamento, uma vez que o melhor fluxo de caixa possível consiste em receber à vista dos clientes e pagar a prazo aos fornecedores. Pagar à vista e com desconto também é uma boa pedida para que a margem no varejo possa ficar mais atraente.

Por fim, a capacidade financeira de investir em bons produtos é uma das chaves da gestão de estoque, pois, quanto melhores e mais adequados à realidade dos clientes os produtos à venda forem, mais rápido eles tendem a sair do estoque. O giro é imprescindível para empresas que visam crescer através do aumento de faturamento.

A gestão de estoque eficiente só vai ocorrer se o gestor responsável por ela estiver apto a controlar as operações de compra e venda e acompanhar de perto a distribuição de produtos de acordo com a demanda. Sempre que possível, utilizar meios, tecnológicos ou não, de registro de entradas, saídas, movimentações, trocas, devoluções e outras especificidades do negócio é uma boa solução para que se evitem erros humanos capazes de abalar a administração dos estoques.

A tarefa de manter as atividades de estoque em ordem não é fácil, mas é compensatória. Empresas que vão às compras de maneira sustentável conseguem ter um caixa saudável e aventar suas possibilidades de expansão. Assim, fazer a gestão de estoque eficiente passa tanto pelo conhecimento da demanda dos clientes quanto da logística de compra, venda, armazenamento e entrega. Nenhum desses itens pode ficar de fora do planejamento para a condução dos processos assertivos de estocagem.



# PRINCIPAIS TIPOS DE ESTOQUES NO VAREJO <sup>(1)</sup>



Cada varejo conta com suas especificações de estoque; mas, no geral, cada um se insere dentro de quatro modalidades chave:

## ▶▶ Estoque de ciclo

O estoque de ciclo descreve empresas que lidam com vários produtos diferentes ao mesmo tempo, sem que a fabricação de todos seja da própria organização. Assim, ela vai se organizar para produzir o que dá para produzir dentro da própria empresa sem afetar o escoamento dos demais produtos.

Um exemplo simples de estoque de ciclo é um restaurante fast food, que vai produzir uma quantidade maior de determinado lanche no horário de pico e, enquanto escoar essa quantidade, fábrica outros tipos de lanche até que todos eles estejam vendidos.

## ▶▶ Estoque de segurança

Estoque de segurança, ou regulador, é o estoque que minimiza incertezas ou riscos causados pela demanda. Assim, estão intimamente ligados a questões sazonais e existem para caso a demanda aumente repentina e inesperadamente. É o tipo de estoque que fazem empresas que contam com muitas filiais e distribuem seu produto de acordo com a procura em cada uma delas.



## ▶ Estoque de canal

Esse é o estoque que fica entre o fabricante o varejista, classificando a mercadoria desde a área de produção até o canal intermediário, que é a última etapa antes do armazenamento na loja onde ela será comercializada. Assim, fica sempre disponível em transportadoras e modais de transporte, além dos centros de distribuição que lhe competem.

## ▶ Estoque de antecipação

Quando uma empresa sabe que a demanda vai aumentar em um futuro próximo, faz um estoque de antecipação bem planejado para suprir essa demanda. É relacionado à sazonalidade e situações de instabilidade no fornecimento.

Um exemplo de antecipação por sazonalidade é quando uma loja compra vários casacos de inverno em fevereiro, para que eles sejam vendidos a partir de maio, já que o inverno chega em meados de junho. Já o exemplo de instabilidade no fornecimento, o país viveu na prática durante a greve dos caminhoneiros de 2018: com a falta de gasolina e insumos, postos de gasolina e supermercados se anteciparam ao máximo para suprir essa demanda até que a greve estivesse terminada.



FONTE: (1) TIPOS DE ESTOQUE: PLANEJAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUES. IN: [HTTPS://SITEANTIGO.PORTALEUCACAO.COM.BR/CONTEUDO/ARTIGOS/EDUCACAO/TIPOS-DE-ESTOQUE-PLANEJAMENTO-E-CONTROLE-DE-ESTOQUES/532](https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/tipos-de-estoque-planejamento-e-controle-de-estoques/532)

# COMO TORNAR A GESTÃO DE ESTOQUE MAIS EFICIENTE



A gestão de estoque eficiente passa por uma documentação organizada, visão de mercado e formas realistas de medição de resultados, como os indicadores de desempenho.

A lista de itens para a gestão de estoque eficiente é essa aqui:

## **Inventário de estoque**

Trata-se de um balanço com o panorama geral do estoque, incluindo a quantidade total de mercadoria das lojas. Para melhores resultados, divida-o em etapas, para que as análises sejam realizadas com margem mínima de erro.

As etapas de cada inventário vão depender exclusivamente do tipo de empresa e seu mercado, mas podem e devem ser balizadas pela definição da metodologia de realização do documento, pela organização de todo o estoque e conferência de mercadorias, pela administração de um sistema confiável de entrada e saída e pela auditoria desses itens.

Além disso, é preciso que o inventário também conte com o correto arquivamento de todas as informações coletadas, pois elas serão o objeto de análise para a gestão do estoque e, se contiver erros, pode causar um efeito cascata de escolhas inadequadas de administração.

### **Conhecimento de público**

Para um bom estoque, é preciso conhecer de perto o perfil do consumidor. Afinal, é ele quem vai fazer a compra e, por isso, deve estar satisfeito com as suas opções. As necessidades do consumidor final é que devem pesar mais na escolha das mercadorias a serem compradas para revenda.

Nesse caso, além do estoque, o conhecimento de público também define a localização da loja ou, até mesmo, os canais digitais em que seus produtos podem ser comercializados.

### **Acompanhamento de resultados**

Pouco adianta fazer a documentação das mercadorias corretamente, todo dia primeiro de cada mês, se esse controle não será acompanhado ao longo de todo o período de análise. É mais difícil acertar o fechamento do estoque quando você trabalha visualizando apenas as datas-limite.

Para não errar nesse ponto, utilize indicadores de desempenho que poderão ser analisados na entressafra de balanços e balancetes. O acompanhamento de resultados deve ser constante para garantir ao empresário a possibilidade de compras assertivas, ou seja, de um estoque que não vai encalhar no depósito.

### **Investimento em tecnologia**

Estamos em um ponto de desenvolvimento tecnológico onde podemos afirmar que cada mercado tem pelo menos uma opção de software ou demais sistemas feitos para auxiliar na gestão de negócios dentro do ramo.

Se sua empresa tiver condições de fazer investimentos em tecnologia para melhorar os processos de gestão, faça. Esse tipo de escolha automatiza várias etapas que poderiam gerar erros crassos, se feitos por pessoas sem conhecimento em administração, e reduz custos.

Além disso, a tecnologia traz a possibilidade de centralizar dados importantes sobre as lojas. Quem quer expandir sua atuação em várias filiais, por exemplo, requer um bom sistema de gestão para definir em quais lojas o estoque está desguarnecido ou acumulado.

### **Análise de produtos**

Uma loja deve vender o que o público quer comprar, e não apenas o que o dono gosta de vender. Existem alguns produtos que vão mostrar um desempenho interessante, ainda que não estivesse planejado, e outros que vão prometer um retorno incrível, mas não vão cumprir. Essa é a rotina no varejo.

Quanto mais os gestores acompanham o desempenho das mercadorias, mais estarão aptos a realizar compras que vão trazer retorno rápido – e não só visando a qualidade mas, também, a quantidade. Para exemplificar, suponhamos que você tem uma loja de sorvetes, e o sorvete de chocolate sai dez vezes mais que o sorvete de pistache.

Não há razão nenhuma para comprar a mesma quantidade de chocolate e pistache e colocá-los no estoque, pois o de pistache não vai sair com tanta facilidade. Assim, que tal comprar 20 caixas de sorvete de chocolate e apenas uma de pistache? Esse é um investimento mais inteligente e com potencial de ter retorno garantido.

### **Organização**

Uma famosa livraria da cidade recebe todos os tipos de livros, mas, quando o cliente pede uma obra específica, o vendedor vê, pelo sistema, que ela existe na loja... mas não sabe onde ela está. Já aconteceu com você? Esse tipo de ocorrência provém da desorganização do estoque – no exemplo, na ponta final, em que o produto foi cadastrado, mas não se sabe onde ele está.

A organização de estoque é importante por uma série de motivos: além do óbvio, que é encontrar o produto que o cliente busca com facilidade, para conseguir fechar a venda, ainda temos a necessidade de organizar perecíveis pelo prazo de validade, do prazo mais próximo ao mais distante. Assim, evita-se vender hoje um produto que venceria daqui há três meses e encalhar um que perderá a validade na semana que vem.

Outro motivo para a organização de estoque é manter a higiene do local de armazenamento e, para completar a lista, aumentar a efetividade da logística. Se você vende online, por exemplo, sabe que, ao ver o pedido chegando pelo site, terá que ir ao estoque, recolher o produto, cadastrá-lo como vendido e levá-lo à transportadora para escoamento.

# COMO ADMINISTRAR O FLUXO DE MERCADORIAS



Imagine que você tenha uma loja online de calçados. Você vende pela internet a última bota de couro de número 37 e, ao chegar no estoque para recolher o produto, percebe que esse modelo não existe mais... Ihe sobram duas alternativas: comprar do fornecedor mais caro, em caráter de urgência, ou frustrar o consumidor no pós-venda, dizendo que não terá meios de entregar o que ele solicitou.

Ambas as soluções são péssimas, certo? É por isso que administrar o fluxo de mercadorias é tão importante. O estoque impacta diretamente no atendimento ao cliente e é fator determinante para mostrar a empresa como lucrativa ou não. Saber qual é a saída das mercadorias para comprar a entrada corretamente é a chave para não gastar dinheiro à toa, evitar desperdícios e ter na pronta-entrega, sempre que possível, aquilo que seu cliente deseja.

Para fazer isso da forma certa, conte, primeiramente, com um bom software de gestão de estoque. **Pessoas capacitadas para isso vão agradecer ao gestor que lhes dá uma mãozinha com a última tecnologia**, pois o sistema facilita tanto a vida dos colaboradores quanto da contabilidade e do setor de compras. As comunicações em um sistema de gestão de estoque são mais rápidas e precisas do que os telefonemas que um setor faz ao outro solicitando renovação de mercadorias.

Além disso, é indicado adotar uma estratégia específica para a estocagem de cada mercadoria. Quando generalizamos o controle de estoque, podemos perder alguma informação importante. Um supermercado que também vende roupas, por exemplo, precisa estocar seus produtos conforme prazo de validade e sazonalidade dos bens duráveis. Ou seja, faz, contando por baixo, dois tipos de controle diferentes. Empresas que lidam com a realidade de rol diversificado de produtos devem considerar essa diferenciação de controle.

O fluxo de mercadorias bem administrado passa também por bons acordos feitos com os fornecedores. Muitas empresas compram por consignação, o que é ótimo. Esse é um tipo de acordo que funciona para vários mercados. Ter poder de negociação é imprescindível para dispor de um estoque saudável e em constante giro.

### ► Dica importante:

não queime seu caixa na compra de um estoque se você não tiver certeza do retorno imediato. É preciso saber quando utilizar toda a verba disponível e, principalmente, em que utilizá-la. Só vale correr tamanho risco face ao retorno certo; se houver a menor dúvida, melhor comprar conforme demanda. Senão, no fim das contas, você pode precisar fazer uma liquidação, queimando boa parte da sua margem – ou toda ela – apenas para não ter prejuízo.



## ▶ Gestão de estoque e dinamismo dos depósitos

Comprar e vender produtos no momento correto é um dos grandes desafios do varejo. Muitos gestores se antecipam e acabam comprando mais do que deveriam, seja porque o preço está atrativo e a margem pode ficar aumentada, seja porque acreditaram que havia uma demanda latente que não se provou sólida.

Esse tipo de erro é comum e, ao mesmo tempo, facilmente evitável. Para não correr o risco, basta manter o olhar atento ao comportamento dos estoques e aos prazos de pagamento, não abrindo nenhuma brecha para um caixa deficitário.

O dinamismo dos depósitos é justamente isso: receber antes para pagar depois. Ou seja, negociar o prazo máximo junto aos fornecedores e dar ao cliente final as melhores condições para o pagamento imediato. À vista, no dinheiro, tem desconto. No cartão de crédito, paga-se a taxa de manutenção da bandeira. Se o desconto for bom, o cliente pode preferir pagar na hora, já deixando o caixa alimentado para imprevistos ou futuros pagamentos.

O dinamismo dos depósitos na gestão do estoque passa pela organização dos inventários, pelo correto cadastro dos produtos, pela agilidade da distribuição, além de pela performance de venda da equipe na linha de frente e pela definição do que será comprado para dar ao cliente o máximo de opções sem colocar a loja em uma situação delicada.

Os indicadores que surgem da gestão de estoques em relação ao dinamismo dos depósitos devem ser monitorados constantemente para que a empresa mantenha organizado seu fluxo de mercadorias.



## VANTAGENS DE CONTROLAR O ESTOQUE NO VAREJO



O cliente é, sem dúvidas, a parte mais afetada por um estoque ineficiente. Algumas vezes, pode ser ofertado a ele um produto mais caro, fruto de um erro no cálculo de margem e compra da mercadoria. Em outras, ele pode não encontrar na loja o produto que procurava, se frustrando em sua experiência de compra e, fatalmente, relacionando a marca em questão ao seu mau resultado.

Portanto, a primeira vantagem de controlar o estoque no varejo é dar a esse cliente possibilidades de comprar pelo preço justo aquilo que ele realmente quer, fortalecendo a relação entre marca e consumidor.

A segunda vantagem é o escoamento do estoque comprado, pois, se ele se acumula, significa prejuízo para a empresa. No caso dos perecíveis, o estoque acumulado pode ir parar no lixo. No caso dos bens duráveis, aquilo que não sai da loja pode ocupar o espaço do que poderia chegar e sair rapidamente, gerando transtornos e muita desorganização.

É por isso que o Sebrae defende que micro, pequenas e médias empresas devem começar a fazer a gestão de estoque desde o início dos negócios – e começar o quanto antes, caso não tenham começado as atividades já com essa carta de organização na manga.



Um bom controle de estoque ajuda o gestor a comprar a quantidade certa para revenda, estocar um nível aceitável de produtos e conseguir definir o preço certo por eles, já contando com as margens de lucro.

A metodologia para o controle de estoque vai depender do tipo de varejo em questão, mas as vantagens da adoção de uma forma, ainda que básica, de gestão são comuns a todas as áreas.

As principais são:

- ▶ Ter um rol de produtos atualizado e condizente ao perfil da clientela;
- ▶ Evitar perdas por vencimento de validade ou falta de demanda;
- ▶ Manter o fluxo de caixa operante e em saldo positivo;
- ▶ Causar uma boa impressão no cliente quando ele entrar na loja e vir que, além de não terem prateleiras vazias, ela também não está superlotada de produtos;
- ▶ Ter a capacidade de focar em questões mais importantes do que apagar incêndios de erros logísticos pensando em liquidações relâmpago.

Vale lembrar que fazer liquidação não é um problema; pode ser, inclusive, um bom atrativo. O problema é fazer liquidações por erro de compra de estoque, uma vez que, quanto mais erros, mais liquidações e menos o cliente se sente disposto a comprar na loja em “tempos normais”, já que ele sabe que, mais cedo ou mais tarde, o mesmo produto irá custar três vezes menos.

A melhor hora para começar um controle de estoque no varejo é agora, caso você ainda não tenha. E, se não tiver condições de comprar um software ou um sistema específico para sua área de atuação, não há problemas: é sempre possível começar com planilhas ou livros-caixa de compra e venda.

Os sistemas de gestão e controle de estoque são os mais indicados pela praticidade e precisão dos resultados, mas você não precisa ficar preso à tecnologia caso não tenha como bancá-la. O importante é fazer um bom controle de estoque, que seja adequado ao mercado em que sua empresa atua e possa fornecer indicadores indispensáveis para o sucesso das suas vendas.

Por fim, uma das maiores vantagens de controlar o estoque é evitar erros que são comuns e que, mesmo assim, podem colocar a empresa em situações delicadas.

Veja os erros mais comuns cometidos na gestão de estoque no varejo:

- Comprar mais, ou menos, do que o necessário;
- Não comprar de acordo com o perfil do público;
- Não identificar corretamente as mercadorias que precisam ser compradas;
- Ignorar o tempo médio de estocagem;
- Perder boas negociações com fornecedores por solicitar itens em regime de urgência;
- Deixar o setor comercial sobrecarregado, facilitando erros em série.

Tudo isso pode ser evitado caso o controle de estoque seja feito de maneira organizada e assertiva por pessoas capacitadas a desempenhar essa função. Caso você não tenha como contratar esse profissional, procure os softwares de gestão de fácil utilização ou assista a cursos e consultorias do Sebrae sobre gestão na área do varejo.



## CONCLUSÃO

A realidade da maioria das empresas do varejo é a de, vez ou outra, escorregar na gestão do estoque. Quanto menos esse setor estiver organizado, mais os equívocos irão ocorrer. Errar uma vez é aceitável, mas, a partir da segunda, o problema passa a ser sistêmico e pode prejudicar bastante a organização.

Independentemente do tamanho da sua empresa, saiba que ela precisa contar com um bom controle de caixa, uma gestão de estoque eficiente, uma equipe qualificada para as vendas e um excelente atendimento ao consumidor final. São essas as ferramentas que uma loja precisa para crescer. E, em todas elas, a definição da qualidade e da quantidade do estoque torna-se fundamental para o alcance do sucesso.

Fazer um controle adequado dos processos de compra, venda, dos inventários e cadastros, da distribuição e das performances de venda, além da definição do sortimento, ou seja, das opções de uma mesma categoria de produto a serem comercializadas, pode ser apenas uma questão de rotina. Mas, também, pode ser a linha entre a vida e a morte da empresa. Um estoque majoritariamente errado pode levar à perda de receita, frustração do público e, em casos extremos, à falência da organização.

Para não correr esse risco, conte com o Sebrae para entender melhor os processos de gestão em micro e pequenas empresas. Nossos consultores estão à disposição para te ajudar a definir uma cadência personalizada de processos e esperar pelo melhor cenário do varejo, que é a venda e recebimento imediato de produtos que foram comprados na hora e no local certo.

Sem sobrar ou faltar, mas atingindo o nível de excelência para qualquer realidade de vendas em mercados cada vez mais competitivos.



Quer saber mais?  
Acesse o site do Sebrae e conheça outros conteúdos.

[www.ba.sebrae.com.br](http://www.ba.sebrae.com.br) **0800 570 0800**



SebraeBahia