



Administrando o estoque no varejo

Entender fatores como a sazonalidade e a frequência de demanda são fundamentais para acertar na previsão de vendas

A essência de qualquer empresa de varejo é atender ao cliente de forma rápida e imediata, garantindo um nível de serviço que deve ser, se não 100%, muito próximo a isso. Neste segmento, ao contrário de alguns outros, o estoque é algo absolutamente ne-

cessário e faz parte do negócio.

Não ter o produto não só significa perder a venda imediata, como também pode gerar perda de vendas futuras, considerando que a imagem da falta de produto fica na memória do cliente e este pode não voltar ao estabelecimento. Por outro lado, sabemos que manter estoques custa caro,

pois requer uso de capital de giro, implicando em custos de oportunidade e do espaço físico.

Desafio

A multiplicação de SKUs, a redução do ciclo de vida dos produtos por conta da aceleração constante das mudanças tecnológicas e da moda, o aumento da capilari-

Dicas para melhor gestão dos SKUs

- Investir em softwares especialistas:** para atender aos objetivos de manutenção de estoques enxutos, e ao mesmo tempo garantir elevado nível de serviço aos clientes, a utilização de um software especialista que utiliza algoritmos matemáticos é recomendada tanto para a gestão dos estoques propriamente dita, quanto para o tratamento do Forecast (previsão) de vendas.
- Produtos Diferentes, Estratégias Diferentes:** no varejo não há como generalizar, e sendo assim, as estratégias de gestão devem ser focadas ao tipo dos produtos e ponto de venda (gestão por categorias).
 - Itens de demanda constante,** são de demanda previsível e podem ser gerenciados no automático, devendo-se entender questões particulares como data de validade para evitar perdas. Normalmente representam uma pequena parcela dos SKUs mas uma parte representativa no faturamento, o que significa priorizar a baixa cobertura, alto giro e reposições constantes.
 - Itens de demanda pontual,** cuja demanda tem menor previsibilidade e o desvio padrão é mais elevado, normalmente se constituem em itens de maior valor agregado e admite-se uma cobertura maior. O varejista pode negociar com os fornecedores os tamanhos de lotes, ou trabalhar em um processo de consignação para manter estoques reduzidos.
 - Itens sazonais** que são de fácil gestão e previsibilidade, porém requerem planejamento prévio do capital de giro e espaço de armazenagem.
 - Itens de coleção,** normalmente no segmento da moda, que se caracterizam pelo curto ciclo de vida e imprevisíveis, demandando modelos de gestão mais complexos para se evitar a “queima de estoque”.
- Acordos com fornecedores:** é importante que o varejista busque desenvolver acordos para reduzir tamanhos de lotes e lead times e aumentar frequências de entrega. Com isso, os estoques a serem mantidos sempre serão os menores possíveis por SKU, garantindo-se, porém, o sortimento necessário para manter o efeito “gôndola cheia”, necessário para atrair os consumidores. Dependendo do fornecedor, é possível trabalhar com VMI (“vendor managed inventory”, inventário gerenciado pelo fornecedor), que gerencia os estoques e emite pedidos automáticos de reposição dos estoques.
- Avaliar modelos de gestão avançados:** modelos que são baseados em algoritmos matemáticos, pesquisa operacional e estratégias com base probabilística e estatística:
 - Pushing-Pull,** adotado principalmente para abastecimento de pontos de vendas, itens de coleção ou novos produtos, considera o envio de um lote inicial com uma quantidade pequena de cada produto, até que se tenham informações para entendimento da demanda, gerando o modelo de gestão para reposição em pequenos lotes.
 - Transferências expressas,** para itens com demandas pontuais, podem-se alocar quantidades em apenas alguns pontos de venda ou no CD, que são enviados “sob encomenda” do cliente e de forma expressa.
- Utilizar adequadamente o conceito do “sortimento cauda longa”:** resumidamente o conceito de cauda longa se baseia na regra de Pareto, que mostra que poucos itens atendem ao gosto geral e são consumidos por muitos, enquanto a maioria dos itens são comprados apenas por clientes específicos. Porém, estes itens específicos são fundamentais para chamar os clientes, que por sua vez, consomem os itens de gosto geral que, mesmo com pouca demanda, não podem faltar.

zação e segmentação do mercado são fatores que dificultam ainda mais a previsão das vendas, que orientam o dimensionamento dos estoques no varejo.

Quando falamos em gestão de estoques, é necessário ficar claro que o varejo possui muitas variáveis a serem gerenciadas gerando a necessidade de utilização de técnicas e ferramentas específicas,

que muitas vezes são bastante diferentes das que se aplicam a indústrias e outros segmentos. Acima seguem algumas dicas para os varejistas que desejam melhorar a gestão dos seus estoques.

Com estas dicas, o varejista pode iniciar uma revisão no processo de gestão dos seus estoques, e nestes tempos de crise, economizar sem perder vendas. 



Wagner Salzano
gerente da divisão de Supply Chain Management da IMAM Consultoria