

## Artigo: "Gestão de estoque, nada mais estratégico"

Publicada em 23/9/2010 - Redação Exclusivo

Divulgação



Carlos Eduardo Caparelli é consultor de varejo

"Administrar uma rede varejista pressupõe o acompanhamento periódico dos diversos KPI's inerentes ao negócio. Market share, retenção de clientes, evolução das vendas, turn over, clima organizacional, lucratividade, perda de inventário, alavancagem operacional, prazo médio de pagamento e recebimento, fluxo de caixa, ROA, dentre outros, são exemplos de indicadores sobre os quais a equipe gerencial deve estar sempre atenta.

Um dos indicadores mais importantes, todavia, diz respeito à gestão dos estoques. Não tenho a intenção de aprofundar a discussão acerca da qualidade das mercadorias postas à disposição dos clientes, apenas julgo relevante mencionar que a qualidade do estoque está diretamente relacionada com o posicionamento da marca. O mix de produto deve ser condizente com o target definido pelo branding.

No que tange ao estoque quantitativo, minha experiência mostra que as empresas ainda precisam aperfeiçoar as ferramentas de gestão destinadas a este fim. Assortment planning, range planning, sistema de alocação, open to buy por família e GM ROI são alguns exemplos de ferramentas que podem (e devem) ser usadas para determinar o nível adequado de estoque por produto e por loja, a fim de evitar (ou minimizar) o índice de ruptura nos pontos de venda. No outro extremo, a eficácia na gestão dos estoques gera reflexos diretos no caixa das empresas.

Tomemos como exemplo, uma rede varejista cujo mark up equivale a duas vezes o preço de compra das mercadorias (com o **ICMS** incluído) e que a cobertura dos estoques determinado pela gestão seja de 60 dias. Diante deste cenário, uma redução hipotética de sete dias na cobertura dos estoques acarretaria uma geração de caixa correspondente a 1% do faturamento bruto anual. Com dez dias a menos na cobertura, a geração de caixa equivaleria a 1,4% das vendas anuais! Convenhamos, nada mal!

Cumpre destacar, ressaltar e reverenciar a excelência na gestão dos estoques de grandes ícones do

varejo internacional, com presença destacada no cenário brasileiro. De origem anglo-saxônica e Espanhola, cada qual com as suas peculiaridades, C&A e Zara se notabilizaram pela eficácia das práticas de gestão orientadas ao correto abastecimento dos seus pontos de venda.

A conjugação de profissionais de alto nível, com visão sistêmica; a contínua formação de novos talentos; o investimento constante em tecnologia e, por fim, a aplicação prática de pressupostos científicos, em especial os relacionados à estatística e econometria, certamente oferecerão às empresas a excelência no gerenciamento dos estoques.

O mito que ainda precisa ser derrubado é que tais práticas sejam acessíveis apenas aos grandes players do varejo. Há disponível no mercado, bons sistemas integrados de gestão, desenvolvidos especificamente para atender as peculiaridades do varejo; além de excelentes profissionais que atuam como consultores de gestão, os quais podem, além de implantar tais práticas, ministrar cursos e treinamentos ao staff diretamente envolvido no assunto em questão.

Em épocas de rentabilidades cada vez mais enxutas (algum dia foi diferente?), as práticas de excelência no gerenciamento dos estoques podem ser um importante aliado na busca de vantagem competitiva e melhores indicadores financeiros. Cumpre assim à alta direção das empresas varejistas priorizarem o assunto, garantindo, dessa forma, a satisfação dos clientes e o incremento da geração de caixa que proporcionará o crescimento sustentado do negócio. Aos gestores fica a tarefa de utilizar as ferramentas disponíveis para buscar o nível de estoque excelente. Mãos à obra!"

**Carlos Eduardo Caparelli é consultor de varejo, graduado em Economia e pós-Graduado em Marketing pela FAAP. Conta com mais de 15 anos de experiência executiva adquiridos em empresas de varejo, especialmente nos setores de calçados, moda e construção civil.**