

# GUIA DE ORIENTAÇÃO



**APAS**  
ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS

GESTÃO DE ESTOQUES E REDUÇÃO DE RUPTURAS



2

A **BIS** criou o **PIC** – Programa de Integração Colaborativa – com o objetivo de tornar o relacionamento entre a indústria e o varejo mais eficaz e produtivo.

Com serviços focados na melhoria da gestão de estoques, redução de rupturas e estoque virtual, os produtos da **BIS** são hoje a melhor ferramenta para reduzir a perda de vendas e aumentar a lucratividade tanto da indústria, quanto do varejo. Além das dicas contidas neste guia, você pode contar com a ajuda dos **Indicadores BIS** para direcionar seus esforços e saber exatamente onde suas perdas acontecem.

Consulte os executivos da **BIS**.

*Robson Munhoz*



ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS

Uma das missões da APAS é disseminar conhecimento para o aprimoramento do setor. Com esse objetivo, elaboramos cartilhas temáticas que abordam questões operacionais do dia a dia do supermercadista.

Tudo para que os associados possam instituir as melhores práticas em suas lojas e conquistar mais eficiência.

Nesta edição, vamos falar de gestão de estoques e redução de rupturas. Preparamos dicas práticas e muito úteis à gestão de sua loja. Consulte sempre que necessário e compartilhe com sua equipe.

Em breve, traremos uma nova edição com outro tema de seu interesse.

DIRETORIA DE APOIO AO ASSOCIADO  
EM GESTÃO OPERACIONAL E COMERCIAL  
NOVEMBRO 2011

Olá! Nesta edição vamos conversar sobre um assunto muito importante: o gerenciamento de estoques. Escolhemos esse tema porque a gestão correta de estoques resulta em mais vendas, menos investimento, giro mais rápido, além de redução de rupturas, quebras e excessos. Siga as dicas e conquiste mais lucratividade para sua loja. Vamos lá?



4

#### **GERENCIE OS SEUS ESTOQUES:**

- É a melhor maneira de conseguir lucratividade na sua loja
- É a forma mais eficiente para evitar as rupturas
- A correta gestão dos estoques resulta em mais vendas, menos investimentos de capital nos estoques, giro mais rápido, redução de rupturas, redução de quebras e redução de excessos
- Siga o máximo possível das dicas a seguir e, certamente, você será bem-sucedido nesta tarefa

## PEDIDO

## Acerte no pedido de compra

- Compre de acordo com a equação de compra. Controlar o ciclo de compra e colocar os pedidos corretos quando da visita do fornecedor é o primeiro passo.
- Utilize o ABC de venda dos produtos para comprar corretamente. Ter muito estoque de um produto que vende muito não é problema, mas de um produto da curva C é um grande problema.
- Defina o estoque mínimo de cada produto ou de cada fornecedor para que não falte mercadoria caso o fornecedor tenha problemas com a entrega. Não espere o produto acabar para efetuar a compra.
- Planeje com antecedência as compras de produtos sazonais e as promoções. Verifique a venda em anos anteriores.
- Mantenha os estoques em níveis seguros e melhore sua capacidade de compras para que não ocorram rupturas.
- Evite a compra de produtos próximos ao vencimento. Cuidado com as ofertas especiais dos fornecedores.



Monitore o comportamento de vendas com os indicadores diários da **BIS** para acertar o **nível de estoque**.

Cuidado dobrado com a perda por **estoque virtual**, pois ela altera automaticamente o **parâmetro de abastecimento** e gera um pedido de compras cada vez menor, aumentando a incidência de perdas!



# COMO ACERTAR NO PEDIDO DE COMPRA?

## Algumas definições

### EQUAÇÃO DE COMPRA

É uma fórmula que você deve utilizar para calcular a quantidade a ser comprada. Uma boa equação de compra deve levar em consideração o estoque existente do produto, os pedidos que estão pendentes de entrega por parte do fornecedor, a venda média diária do produto em cada loja e o ciclo de compras utilizado com o fornecedor. Exemplo:

$$\begin{array}{r} \text{QTD. A COMPRAR} \\ = \\ (\text{VENDA MÉDIA DIÁRIA} \\ \times \text{CICLO DE COMPRAS}) \\ - \\ \text{ESTOQUE} \\ - \\ \text{PEDIDO PENDENTE} \end{array}$$

6

### CICLO DE COMPRA OU CICLO DE PEDIDOS

É o número de dias que define de quanto em quanto tempo você atende o fornecedor, coloca os pedidos e recebe as mercadorias de cada deles. Esse número é expresso em dias e deve considerar ainda alguns dias de segurança para evitar a ruptura, caso ocorra algum atraso ou alguma variação na venda média diária.

Exemplo:

$$\begin{array}{r} \text{CICLO DE COMPRAS} \\ = \\ \text{FREQÜÊNCIA DE VISITAS} \\ + \\ \text{PRAZO DE ENTREGA} \\ + \\ \text{DIAS DE SEGURANÇA} \end{array}$$

Vale lembrar que é sempre muito importante fazer a gestão do fornecedor e dos pedidos, mesmo que o fornecedor não venha no dia combinado para a visita.

## Alguns cuidados

### TAMANHO DO CICLO DE COMPRAS

Evite ciclos de compras muito demorados. Fornecedores com frequência de visitas muito espaçada ou prazo de entregas muito extenso ocasionam ciclos grandes e consequentemente altos investimentos em estoque.

No exemplo, o ciclo de compras vai ser igual a 46 dias e, muito provavelmente, o prazo de pagamento do fornecedor vai ser menor que a necessidade de estoques. Outro problema de ciclos grandes é o shelf life (vida útil) dos produtos, que muitas vezes pode gerar problemas com prazo de validade. Quanto menor o ciclo de visita menor o nível de estoques.

Imaginem um fornecedor com a seguinte rotina:

**FREQUÊNCIA DE VISITAS = 28 DIAS**

**PRAZO DE ENTREGA = 10 DIAS**

**ESTOQUE DE SEGURANÇA = 20%**

Cada varejista deve definir o seu estoque de segurança em % ou em número de dias; sugerimos 20%.

Ciclo de compras =  $28 + 10 + 20\%(28 + 10) = 46$  dias

### PEDIDO MÍNIMO DO FORNECEDOR

Este é outro ponto que precisa ser verificado, pois existem casos em que o ciclo é muito curto e o valor dos pedidos é muito pequeno, causando problemas de entrega do fornecedor.

### EXEMPLO DE PEDIDO DE COMPRA

O fornecedor X tem a seguinte rotina:

**FREQUÊNCIA DE VISITAS = 14 EM 14 DIAS**

**PRAZO DE ENTREGA = 4 DIAS**

O Supermercado Y mantém um estoque de segurança de 20%, ou seja, 3,6 dias, arredondados para **4 DIAS**.

Com esses dados, podemos calcular os dias de cobertura ou o nosso **CICLO DE COMPRAS =  $14 + 4 + 4 = 22$  DIAS**

Temos as seguintes informações dos produtos na data da compra:

PRODUTOS	Estoque atual	Pedido pendente	Venda média/dia	Necessidade no ciclo	Qtd. sugerida
Produto A - cx 12	150	0	35	770 un	52 cx
Produto B - cx 06	80	0	25	550 un	79 cx
Produto C - cx 06	30	50	10	220 un	24 cx



## GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES

O essencial é acompanhar muito bem os seus principais fornecedores. Trate as encomendas com seriedade.

Controle as empresas que não entregam e gereencie os atrasos junto à sua equipe de recebimento.

Reveja e formalize o relacionamento e a parceria com seus fornecedores para conseguir um atendimento regular.

O ciclo de compras deve ser revisado periodicamente. Mudanças no nível de serviço do fornecedor ou no volume de compras se refletem diretamente no ciclo de compras.

8



### **A FORMALIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM SEUS FORNECEDORES DEVE DEIXAR BASTANTE CLARO COMO SERÃO SOLUCIONADOS EVENTUAIS PROBLEMAS:**

- No recebimento de quantidades acima ou abaixo do pedido de compra
- No recebimento de notas fiscais com preços diferentes do pedido de compra
- Em relação à devolução e troca de produtos
- Em relação a atrasos no pagamento ou recebimento de duplicatas



## PROCEDIMENTOS

**Defina procedimentos e utilize um bom sistema**

- Invista em sistemas e capacitação de pessoal
- Defina procedimentos e pontos de controle onde acontecem as quebras: no recebimento, no estoque, na área de venda e no PDV
- Defina procedimentos para corrigir e conhecer os erros de estoque
- Mantenha o layout do depósito setorizado como o da loja
- Gerencie o estoque das gôndolas para evitar quebras nos dias de maior venda
- Esclareça a todos os funcionários os processos de recebimento e abastecimento, bem como procedimentos em caso de quebras ou faltas
- Se não houver procedimentos, a equipe não saberá para quem pedir orientações
- Conte regularmente os estoques
- Distribua a responsabilidade pelas rupturas e pelas quebras para toda a equipe

- Use os Indicadores BIS para acompanhar suas vendas e estoques em D-1, veja o que aconteceu no dia anterior – item a item, loja a loja e entre em ação.
- Estimule seus fornecedores a também usarem as ferramentas da BIS e unam seus esforços contra a perda de vendas!

## ALGUMAS INFORMAÇÕES DE INTERESSE

### PRINCIPAIS MOTIVOS DE RUPTURAS

- Falta de reposição, pois o item estava disponível no depósito da loja
- Falha da central de distribuição, pois o item estava disponível no CD
- Falha da central de compras, que não colocou o pedido no momento certo
- Falha do fornecedor, que não entregou na data correta
- Falha do fornecedor por entrega parcial
- Falha nos recebimentos de mercadorias
- Erros nos parâmetros da equação de compra, que geraram pedidos mal dimensionados
- Dificuldade na negociação com fornecedor
- Existência de estoque virtual em função de erros de contagem, quebras e outros fatores

10

## RUPTURAS

### OPERAÇÃO LOJA

- Pedido não efetuado pela loja
- Processo de reposição deficiente
- Quantidade pedida insuficiente
- Estoque no sistema diferente do estoque físico

causas  
**60%**

### MODELO DE ABASTECIMENTO

- Atraso de entrega do Centro de Distribuição
- Não observância da sugestão
- Pedido automático não realizado
- Problemas com fornecedor
- Parâmetros inadequados

**36%**

### CADASTRO PRODUTOS

- Produtos inativos como parte do sortimento da loja
- Sortimento inadequado

### FORNECEDOR

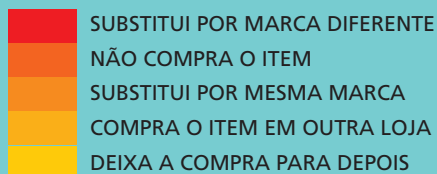
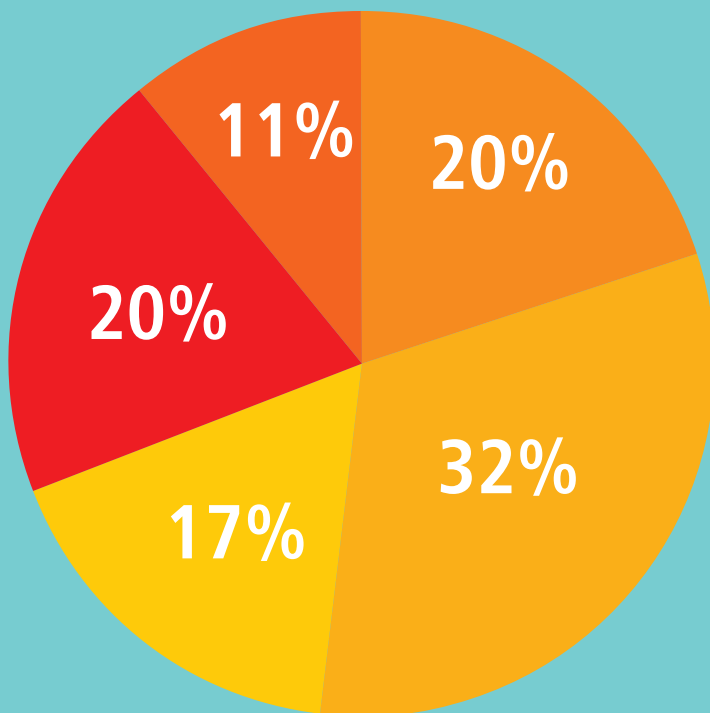
- Entrega parcial
- Atraso do fornecedor

**4%**

## Como o cliente reage às rupturas encontradas nas lojas?

### RESPOSTA DO CONSUMIDOR

Comportamento do consumidor  
Média (%) em 11 categorias (EUA)



Com os indicadores BIS você pode acompanhar diariamente o **tempo de cobertura** do estoque existente, prevenir a incidência da ruptura e eliminar as perdas de vendas ao consumo causadas pelo **vilão da Ruptura**.



## COMUNICAÇÃO

### Ouçe o seu cliente

- Faça pesquisas diárias no caixa sobre falta de produtos na loja
- Gerencie bem o sortimento para que existam produtos similares para oferecer ao cliente no caso de faltas



12

#### Previna-se contra a perda de vendas:

- Com os relatórios diários da BIS você não deixa o produto faltar e garante a satisfação dos seus clientes.
- Coloque o vilão da ruptura atrás das grades.



## BOAS PRÁTICAS

### Gestão de estoques

Para melhorar seus controles, é essencial conhecer e utilizar as boas práticas do mercado. Evite perda de tempo, troque experiências e institua os procedimentos que já deram resultados em outras empresas.

**A seguir daremos mais algumas dicas sobre estas boas práticas:**

- No recebimento e portaria da loja
- Na armazenagem e movimentação das mercadorias
- No manuseio e exposição
- Na frente de caixa
- Em inventário
- Na gestão de perecíveis



## BOAS PRÁTICAS

### Recebimento e portaria de loja

- Confronte a nota fiscal com o pedido, gerando o romaneio cego para o recebimento físico da mercadoria
- Confira fisicamente os produtos recebidos utilizando o Código EAN ou DUN14 para as embalagens (utilize coletores de dados preferencialmente)
- Não receba produtos sem cadastro ou sem pedido
- Não receba quantidades maiores que as do pedido
- Preste especial atenção ao recebimento de quantidades menores que as do pedido: elas podem gerar rupturas. Entre em contato com o fornecedor e defina o que deve ser feito
- Controle a qualidade dos itens recebidos, o frescor, a temperatura do caminhão para o caso de itens congelados e resfriados
- Estabeleça controle rígido de prazos de validade, pesos, taras e embalagens. Consulte sempre a tabela em nossa cartilha "Dicas para o gerenciamento dos prazos de validade"
- Acompanhe a formação de lastros e empilhamentos no momento da descarga das mercadorias
- Ao receber pallets fechados, fique atento em relação às normas de paletização e quantidades e também ao recebimento de caixas abertas
- Controle corretamente as trocas e devoluções para fornecedores



## BOAS PRÁTICAS

## Armazenagem e movimentação das mercadorias

- Mantenha o depósito organizado, evitando danos aos produtos e facilitando a gestão dos estoques, as contagens e o abastecimento das gôndolas
- Setorize o depósito da loja da mesma forma que a área de vendas para facilitar o trabalho dos repositores
- Utilize o método PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai) para o abastecimento da área de vendas
- Na chegada de novos produtos, sinalize as caixas de produtos que já estavam em estoque para facilitar o PEPS
- Mantenha o depósito e as câmaras de congelados e resfriados arrumados e os corredores livres: produtos em locais de difícil acesso nunca serão reabastecidos
- Mantenha uma área separada e controlada para as trocas e organize os produtos por fornecedor, facilitando a identificação e a devolução
- Evite empilhamentos maiores que o recomendado pelos fornecedores
- Não mantenha excesso de mercadorias nas lojas; além de investir capital desnecessário, mais mercadorias significam mais quebras
- Controle as movimentações internas de baixa para produção, refeitório, consumo interno, doações etc.
- Controle as movimentações e os lançamentos para perdas
- Crie um programa de prevenção de perdas: cada produto perdido pode significar a venda de até 15 outras unidades para compensar o prejuízo



## BOAS PRÁTICAS

### Manuseio e exposição

É preciso segregar os produtos de alto risco (PAR) em áreas especiais no depósito e controlar os estoques com atenção redobrada. Exponha os PAR em locais apropriados na loja e evite furtos.

Mantenha a gôndola sempre bem organizada, com etiquetas de identificação de itens e preços, evitando roubos e danificação pelos clientes. Controle o abastecimento da gôndola.

Ofereça constantemente formação para os operadores de caixa, de balanças e de retaguarda sobre como tratar produtos de código rápido, evitando erros de registro e baixa errada de estoques.

Realize auditoria de itens perecíveis para controlar a validade e evitar produtos estragados na área de vendas.



Outra prática recomendada é consultar diariamente os **Alertas da BIS** com orientações precisas de ações para a equipe de promoção e merchandising:

- Saiba exatamente qual produto e em que quantidade repor para evitar rupturas.
- Receba esses alertas diariamente escolhendo o formato mais conveniente (email, celular, planilhas, web)!



## BOAS PRÁTICAS

### Frente de caixa

- Proporcione formação contínua aos operadores sobre produtos de código rápido
- Tenha cuidado na inversão de produtos; é um dos piores problemas para as seções de perecíveis e produtos de produção própria
- Evite a multiplicação de produtos, forçando a venda pelo código de barras
- Fiscalize as operadoras para evitar desatenção ou má-fé
- Estabeleça local adequado para a saída de funcionários
- Estabeleça caixa específico para a venda de produtos a funcionários
- Prepare os fiscais de loja e de frente de caixa para identificar e evitar fraudes pelos clientes
- Evite carrinhos com dois andares ou compartimentos especiais para caixas
- Crie procedimentos confiáveis para trocas e anulações de venda a clientes



**BALCÃO DE TROCAS**

## BOAS PRÁTICAS Inventário

Mantenha o depósito e a área de vendas arrumados conforme orientações da equipe de inventário.

Faça inventário pelo código de barras e utilize coletores em rede, agilizando e evitando erros nas digitações.

Tenha a certeza de que não existem notas fiscais pendentes de atualização antes de iniciar e congelar os inventários.



Trabalhe com o conceito de segunda contagem nos itens com divergência de estoques.

Faça inventários rotativos aproveitando o giro de cada departamento e evitando inventários gerais.

Elimine a necessidade de inventários gerais para a apuração de resultados.

Utilize os inventários rotativos para acerto dos estoques ao longo do mês.

Defina cronograma de inventários rotativos de tal forma a conferir todos os itens de cada seção ao longo do período.

Defina tabela de periodicidade conforme sua disponibilidade de pessoal. Sugerimos a tabela abaixo.

<b>Seção</b>	<b>Periodicidade dos inventários rotativos</b>
Mercearia	Mensal
Bazar	Trimestral
Açougue e peixaria	Quinzenal
FLV	Quinzenal
Frios e laticínios	Mensal
Padaria e lanchonete	Quinzenal

## BOAS PRÁTICAS Gestão de perecíveis

Desenvolva procedimentos específicos para os seguintes processos em cada uma das principais áreas de perecíveis.

PROCESSO	AÇOUGUE E PEIXARIA	FLV	FRIOS E LATICÍNIOS	PADARIA E LANCHONETE
RECEBIMENTO E EXPEDIÇÃO				
ARMAZENAGEM				
MANUSEIO E EXPOSIÇÃO				
ÁREA DE VENDAS				
INVENTÁRIO				
ASPECTO/COR/ODOR				
TEMPERATURA				
VALIDADE				
TARAS E EMBALAGENS				

**QUER VENDER MAIS?**

Siga os **INDICADORES BIS**



Administração e Realização



---

**Diretoria de Apoio ao Associado  
em Gestão Operacional e Comercial**

Jad Zogheib e Pedro Lopes Brandão

**Gestão 2010/2011**

Presidente João Galassi

**Orientação**

Jad Zogheib

**Projeto gráfico**

Promovisão

**Marketing**

Fabiano Benedetti

**Coordenação editorial**

Rogério Gatti

---

Conteúdo elaborado por:



**[www.portalapas.org.br](http://www.portalapas.org.br) | Tel.: (11) 3647 5000**

# EDIÇÕES JÁ LANÇADAS

Disponíveis para  
download no site  
[www.portalapas.org.br](http://www.portalapas.org.br)



abril 2011

novembro 2011

## LANÇAMENTOS 2012



ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS



**Você pode ser um agente de mudança dos índices de perdas de vendas!**

Unindo esforços entre o varejo e a indústria, a gestão de estoques será muito mais eficiente, então use e estimule seus fornecedores a usar os **Indicadores BIS**.

#### **QUER SABER COMO?**

Você pode indicar seus fornecedores para receber os relatórios BIS GRATUITAMENTE\*, por 30 dias!

- 1 - Acesse [www.biscompany.com.br/varejo](http://www.biscompany.com.br/varejo)**
- 2 - Cadastre-se e preencha os dados do seu fornecedor**

A BIS entrará em contato com seu fornecedor para viabilizar a parceria e somar esforços no combate à perda de vendas ao consumo!



Faça parte do PIC – Programa de Integração Colaborativa, uma rede que já tem mais de 10 mil usuários cadastrados.



**A colaboração  
entre indústria e varejo  
acontece AQUI.**

**[www.biscompany.com.br](http://www.biscompany.com.br) | 11.3252-5555**



\* Apenas para novos clientes e somente para os varejos atualmente habilitados no sistema BIS. Consulte a relação em nosso site.

# QUER VENDER MAIS?

## Siga os INDICADORES BIS



Conheça o **Super Business Intelligence** e coloque os vilões da Ruptura e Estoque Virtual para correr! A nova **SOLUÇÃO WEB** da **BIS** permite um acompanhamento diário de todos os indicadores, com tecnologia **SAP** – a mais confiável do mercado.



O Super Business Intelligence possui toda a inteligência da BIS e usa seus poderes para integrar, de forma definitiva, a indústria e o varejo.

A facilidade que você precisa para receber e analisar as informações diárias de sell-out: consulta de Ruptura, Estoque Virtual, visões por Rede, Região, Categoria e muito mais está à sua disposição, na WEB.

A BIS selecionou a solução Business Objects da SAP, líder mundial de mercado, para garantir a confiabilidade dos indicadores que ajudarão em seu planejamento estratégico.

O Super Business Intelligence da BIS traz a gestão completa do desempenho das suas vendas com total conveniência.



Siga na WEB os indicadores do Super Business Intelligence para aumentar as suas vendas!

Não fique fora dessa rede que já tem mais de 10 mil usuários integrados.



**A colaboração entre indústria e varejo acontece AQUI.**

[www.biscompany.com.br](http://www.biscompany.com.br) | 11.3252-5555