

# APRENDA A DEFINIR O MELHOR TIPO DE ESTOQUE PARA SUA EMPRESA





© 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)**

#### **Gerente**

Norma Lúcia Oliveira da Silva

#### **Gerente Adjunto**

Leandro de Oliveira Barreto

#### **Analista**

Viviane Canna Brasil Sousa

#### **Analista**

André Gustavo de Araújo Barbosa

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

Yayá Comunicação Integrada

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



SebraeBahia

# SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| Potencialize suas estratégias de vendas com um estoque bem gerenciado | 4  |
| Estoque de Antecipação ou Sazonal                                     | 5  |
| Estoque Consignado  | 7  |
| Estoque de Contingência   | 9  |
| Estoque Inativo   | 11 |
| Estoque Mínimo e Máximo   | 13 |
| Estoque Médio   | 16 |
| Estoque de Proteção   | 17 |
| Estoque Regulador   | 18 |
| Estoque de Ciclo  | 19 |
| Estoque de Canal  | 20 |
| Dropshipping  | 21 |
| Como agir a partir de agora?  | 22 |

# POTENCIALIZE SUAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS COM UM ESTOQUE BEM GERENCIADO

Gerenciar uma empresa exige conhecer toda a estrutura dela, além de compreender como vários fatores internos acabam interferindo no seu desenvolvimento. Poder contar com as informações certas e com os profissionais mais dedicados são alguns dos principais fatores para ter sucesso. Entre os fatores essenciais para uma boa gestão, está o conhecimento pleno do estoque.

Entre os processos gerenciais fundamentais para a otimização das práticas e dos resultados na rotina empresarial, os métodos de controle de estoque ainda representam um grande desafio para muitas empresas. No entanto, graças a boas estratégias e ações de controle do estoque, é possível fazer um gerenciamento otimizado da jornada de cada produto, permitindo às empresas acompanhar melhor as necessidades do mercado.



Se sua empresa não se planeja para repor o estoque no tempo adequado, pode sofrer com a falta de um determinado produto, o que faz com que os clientes comprem os itens desejados em uma empresa concorrente. Por outro lado, a compra de material em excesso quase sempre resulta em encalhe e perda financeira para o empreendimento. Na maior parte dos casos, uma empresa pode demorar muito tempo até conseguir recuperar o capital que foi investido naquela requisição equivocada.

Ou seja: as estratégias de vendas são totalmente integradas à forma de gestão de estoque, considerando tanto os lucros como a prevenção de prejuízos. Neste guia você verá quais são os tipos de estoque e qual pode ser a melhor opção para sua empresa.

# ESTOQUE DE ANTECIPAÇÃO OU SAZONAL

## Durabilidade:

Normalmente para períodos de maior venda

## Para qual tipo de empresa é destinado:

Todos os tamanhos

Quando um período sazonal se aproxima, é dado o momento de antecipar a compra dos produtos que vão compor o estoque. É disso que se trata o estoque de antecipação ou sazonal. Em épocas como Dia das Mães, Páscoa ou Natal, quando já é esperada uma alta demanda de compras, cabe comprar ou fabricar com antecedência o que será vendido.

Prever sem margem grande de erro exatamente aquilo que será vendido é uma tarefa fácil de ser feita se você atentar para algumas dicas:



## Tudo começa no inventário

A partir da elaboração do inventário você saberá quais são os recursos necessários para fabricação (se sua empresa for uma indústria) e preparação da demanda. A contagem e análise, apesar de ser uma necessidade óbvia, muitas vezes passa despercebida; ela é sempre destacada porque além de prover organização, gera ideias para estratégias que precisam ser implementadas na empresa.

## Previsão de demanda informatizada

A gestão informatizada da previsão de demanda pode ser uma realidade para você a depender dos fluxos organizacionais. Registre as demandas reais e previstas, e a partir dos dados armazenados você conhecerá o ritmo da sua empresa e em pouco tempo ficará mais fácil prever com mais afirmação as demandas.

## A estrutura do espaço

Esse é outro ponto primordial para pensar, mas que pode passar batido: como está seu espaço para armazenar as demandas novas? Afinal esses itens que serão vendidos em grande volume não estão presentes no armazém o ano todo, então como preparar esse espaço extra? Considere que o espaço pode interferir diretamente na conservação dos produtos e perda de produto significa perda de dinheiro e cliente chateado, situações que ninguém quer. Pense ao montar a empresa em observar se esse espaço extra existe; caso não, outros tipos de estoque aqui descritos vão ajudar nessa armazenagem.



# ESTOQUE CONSIGNADO

## Durabilidade:

Indeterminada ou até a empresa desejar gerenciar o próprio armazém

## Para qual tipo de empresa é destinado:

Especialmente para aquelas que não têm espaço físico

O estoque consignado é aquele em que a propriedade dos itens permanece com o fornecedor, e é este fornecedor que vai repassar a mercadoria para o cliente. Nesse contexto ainda há o consignante, que é a empresa que cede o espaço para armazenagem, e o consignatário - empresa que mantém e distribui os produtos. Dito isso, acrescentamos que o revendedor pode ser um desses dois atuantes ou simplesmente o revendedor.

**Dentro dessa realidade de estoque consignado, ele ainda pode ser dividido em:**

- Estoque em poder próprio - Quando o próprio fornecedor mantém a estrutura para a venda;
- Estoque do fornecedor em poder de terceiros - Quando o fornecedor concede a guarda de seus produtos a terceiros (consignatário ou consignante).



Para ilustrar melhor, veja um exemplo da condição mais comum:

1. O fornecedor envia as mercadorias ao consignatário
2. O revendedor, ao receber um pedido de um cliente, emite uma nota fiscal na modalidade “remessa de consignação” ao consignatário
3. O consignatário entrega a mercadoria ao cliente final
4. O fornecedor emite uma nota fiscal de venda ao revendedor

É a empresa consignatária que faz a verificação do estoque, a separação e o faturamento baseado na contagem anterior e na atual dos produtos. Todos os envolvidos no processo podem acompanhar o controle através de um sistema, sendo o ERP ou planilha compartilhada.

## Algumas dicas para revendedores:

### Mais investimento em outras áreas

Como este é um modelo econômico de estoque, por conta das partes envolvidas dividirem os custos, os investimentos que poderiam ir em distribuição, por exemplo, podem ser aplicados em estratégias de marketing - vale ressaltar que estamos falando de um acréscimo, e não de ter essa possibilidade como única reserva para investimento em campanhas.

### De olho no contrato

É muito importante que todas as partes envolvidas sejam resguardadas em condições de contrato vantajosas para todas. Veja com atenção as cláusulas que impactam na satisfação e nos direitos do cliente final, como a possibilidade de testar produtos, trocar ou devolver a mercadoria.

### E como anda a entrega?

Caso não seja você o consignatário, acompanhe sempre a forma como o produto é separado para a entrega. Medir a satisfação do cliente depois que ele recebe é essencial, mas não pode ser a única forma de cuidar da entrega. Ao acompanhar essa preparação você pode prever problemas.



# ESTOQUE DE CONTINGÊNCIA



## Durabilidade:

Normalmente para períodos de maior venda

## Para qual tipo de empresa é destinado:

Todos os tamanhos

Para quem tem empresa ou está empreendendo, pensar em crises é uma forma de conhecer ainda mais o segmento que o modelo de negócio faz parte, além de evitar ou amenizar muitas das dores de cabeça que podem lhe visitar.

O estoque de contingência é construído exatamente para momentos em que uma crise precisa ser combatida ou minimizada. Considerando aquela velha máxima de que “tudo que pode dar errado dará errado”, a elaboração desse estoque se faz necessária para contextos onde há alta procura de produtos, onde as condições da elaboração do produto depende de muitos processos e envolvidos, ou quando a logística da empresa está diretamente exposta a desastres naturais, instabilidade política ou infraestrutura com muitos riscos.

**Para saber se é necessário que sua empresa atenda à elaboração desse estoque, cabe fazer algumas perguntas:**

- 1 Frequentemente você enfrenta um déficit de fluxo de caixa e não pode pagar pelo produto que precisa?
- 2 Seu fabricante ou fornecedor já lhe deixou na mão algumas vezes impossibilitando suas vendas? Ou ele já interrompeu seu fornecimento sem aviso prévio?
- 3 Seu armazém não tem espaço suficiente para acomodar seu aumento sazonal nas vendas?
- 4 Você percebe com frequência que tem menos produtos do que o necessário?
- 5 Um produto com vendas lentas ocupa todo o espaço de armazenamento?

**Se você respondeu “sim” para a maioria das questões, é hora de manter um estoque de contingência. Vamos a algumas dicas:**

## Onde estão os erros?

Conheça bem o fluxo da sua empresa e mantenha um inventário em dia para saber e prever onde estão as principais falhas. O primeiro passo para se manter longe de riscos é listar quais são os riscos internos.

## O plano de crise na mão

Uma crise quando acontece não vem apenas do setor logístico ou simplesmente para afetá-lo: ela está ligada também a fatores externos que conseqüentemente podem afetar também a comunicação e a imagem da sua empresa. Conte com nossas orientações para entender em detalhes como uma situação dessa pode se configurar e tenha em mente que ter um estoque de contingência que ajuda a segurar as vendas é só uma parte desse planejamento.

## Conte com fornecedores confiáveis

A história é comum: “Seu José tem um fornecedor bastante confiável a ponto de estabelecerem uma relação duradoura, porém, como não dá pra prever, um dia esse fornecedor não pode atendê-lo, e como Seu José não criou relações com outros fornecedores, é a hora das vendas serem afetadas”. Portanto, aproveite os períodos de baixa demanda para testar e conhecer os serviços de outros fornecedores.

# ESTOQUE INATIVO

## Durabilidade:

Pode surgir em qualquer época do ano. O tempo varia conforme os produtos envolvidos

## Para qual tipo de empresa é destinado:

Todos os tamanhos

## Pode coexistir com outro tipo de estoque:

Sim



Esse tipo de estoque é derivado do estoque principal que você mantém, isso porque no estoque inativo estão os itens que não foram vendidos, tornando-se obsoletos. Esse acúmulo pode ocorrer por vários motivos: aposta errada em algum produto que era modismo, erro na precificação ou até mesmo item esquecido.

Mercadorias paradas podem sofrer depreciação no armazenamento e em caso de alimentos, pode até atingir o prazo de validade impossibilitando a comercialização.

**As dicas para esse tipo de estoque existem para evitá-lo ou minimizá-lo. São elas:**

## Avaliar pra não parar

A avaliação permitirá que você perceba se há excesso no estoque. Assim, antes que passe muito tempo, você poderá criar estratégias de venda mais intensas para aqueles itens que estão ficando para trás. Convém fazer cálculos de custos para conceder descontos dentro de uma realidade que não acarrete em perda de dinheiro.

## Gestão informatizada

Olha aí gestão informatizada sendo mais uma vez um super benefício. Quando você gerencia informações sobre seu estoque num software, consegue ver o fluxo de todos os itens, inclusive daqueles que têm menos saída.

## Impulsione as vendas e divulgue

A promoção no ponto de venda é indispensável nesse caso, mas o cliente precisa saber que há boas ofertas por outros meios. Aproveite para contar com e-mail marketing e divulgação de posts patrocinados nas mídias sociais.

Em resumo, não veja a mercadoria parada apenas como um erro. Olhe para esse ocorrido como um termômetro que vai ajudar a otimizar suas vendas.



# ESTOQUE MÍNIMO E MÁXIMO

## Durabilidade:

Varia conforme os produtos envolvidos

## Para qual tipo de empresa é destinado:

Especialmente para micro e pequenas empresas

Diretamente ligado a uma boa gestão do fluxo de caixa, essa forma de controle de estoque se caracteriza como um conjunto de cálculos que você pode fazer para saber qual o melhor momento de repor as mercadorias.

Veja a seguir como fazer esse controle começando pelo estoque mínimo, pois em seguida você precisará utilizar os resultados desse cálculo para medir o estoque máximo.

Estoque Mínimo (também conhecido como Estoque de Segurança) é uma reserva de produtos importante de ser mantida em caso de pequenas demandas extras. Isso significa que se você tiver uma pequena procura além do esperado, poderá contar com essa reserva enquanto os novos pedidos estão em trânsito.

### Encontre seu Estoque Mínimo e Consumo Médio

**Estoque mínimo** = Consumo Médio x Período de Tempo

**Consumo Médio** = Consumo das Mercadorias  $\div$  2

Para encaixar as fórmulas, é necessário atribuir a mesma unidade de tempo nas duas fórmulas.

#### Por exemplo:

Consumo Médio = 50 Unidades  $\div$  2 (**em 1 mês**)

**CM. = 25;**

Estoque Mínimo = 25 x 1 (**em 1 mês**)

**EMn. = 25**

**O estoque mínimo nesse caso é de 25 unidades.**

Pronto. Com esses dados você já pode saber como definir o estoque máximo de sua empresa, ele é basicamente a quantidade de itens que você pode armazenar sem acarretar danos e custos desnecessários.

Para calcular o estoque máximo, basta somar o estoque mínimo com o maior lote de compra do produto.

**Essa fórmula ficaria assim:**

$$\text{Estoque Máximo} = \text{Estoque mínimo} + \text{Lote de Reposição.}$$

Sendo assim:

$$\text{Estoque Máximo} = 25 + 50$$

$$\text{EMx.} = 75$$

É importante que o Estoque Mínimo não seja o incentivo para reabastecer seu armazém. Para isso existe outro conceito conhecido como Ponto de Pedido. As dicas dessa seção concentram-se em demonstrar como calcular o momento mais oportuno de efetuar um novo pedido de mercadorias:

## Conheça bem seus fornecedores

Você deverá ter na ponta do lápis quanto tempo leva a emissão do pedido de compras, a preparação do pedido de compras (isto é, se o fornecedor precisa de tempo para finalizar ou fabricar o produto pedido) e o tempo de transporte das mercadorias.

## Calculando o Ponto de Pedido

Esta é a fórmula que vai ajudar você:

$$\text{PP} = \text{C} \times \text{TR} + \text{Emn}$$

PP = **Ponto de Pedido**

C = **Média de Consumo das Mercadorias por dia**

TR = **Tempo de Reposição por dia**

Emn = **Estoque mínimo**

Ponto de Pedido é igual a média de Consumo das Mercadorias ( C ), multiplicado pela quantidade de dias aguardados para a reposição( TR ), mais o Estoque Mínimo.

Você deve somar o estoque mínimo ao ponto de pedido para saber que, quando o estoque de determinada peça ter o saldo de uma certa quantidade de unidades, será necessário iniciar o processo de pedido de compras.

Exemplo: sua empresa vende 70 camisas por mês (este é o seu consumo médio, que na fórmula abaixo deverá aparecer em dias, ou seja,  $70 \div 30$  dias = 2,33) e seu fornecedor demora 6 dias para entregar, como calcular o Ponto de Pedido?

$$PP = C \text{ (dia)} \times TR \text{ (dia)} + EMn$$

$$PP = 2,33 \times 6 + 35$$

$$PP = 48,98 - \text{Média de 49 unidades}$$

Resumindo: no exemplo ilustrado quando as camisas atingirem 49 unidades, estará na hora de efetuar um novo pedido.



## ESTOQUE MÉDIO



### Durabilidade:

Indeterminada

### Para qual tipo de empresa é destinado:

Especialmente para micro e pequenas empresas

Estoque médio é a média de quantos itens restaram em seu estoque dividido pelo número de período contabilizado. Isso significa que se desejar saber o estoque médio anual, terá que somar o quanto ficou em seu estoque em cada mês e em seguida dividir essa quantidade por 12 (número de meses no total).

O resultado desse cálculo é um dado importante para você medir o Giro do Estoque, que é um indicativo que aponta quantas vezes num período os itens foram renovados. Se o resultado for menor do que 1, significa que, ao final do período, sobraram produtos não vendidos no estoque. Se for maior do que 1, quer dizer que todos os itens foram renovados pelo menos uma vez no período avaliado.

### Exemplo:

Considere o período anual para este cálculo.

Em um ano, o estoque médio de uma empresa é de 500 tênis. E a empresa vendeu 2000 tênis no último ano. O giro do estoque dessa empresa é calculado dividindo 2000 por 500, o que significa dizer que os produtos foram renovados 4 vezes durante o ano. Quando existem muitos produtos, é necessário ter o valor médio dos estoques a preço de compras e os valores das vendas a preço de vendas.

Os dados de todos os cálculos que você viu até aqui só podem ser extraídos com facilidade e exatidão se houver cuidado frequente na hora de organizar o inventário. Evite deixar para organizar e medir o inventário apenas no momento em que você precisar de alguma informação, além do mais, esse controle pode acarretar em multas ou punições junto aos órgãos fiscais.



# ESTOQUE DE PROTEÇÃO

## Durabilidade:

Normalmente para períodos de maior venda

## Para qual tipo de empresa é destinado:

Empresas dos setores de varejo, automobilístico ou o alimentício

Também conhecido como estoque isolador ou estoques *hedge*. São os volumes de itens que podem ser reforçados ou antecipados por conta da demanda, preço ou relação com o fornecedor. Repare que, diferente do Estoque de Contingência, não apenas uma crise é o motivo para se fazer necessária a montagem deste estoque mas também oportunidades positivas que devam ser aproveitadas, como a compra em maior quantidade de algum item indispensável e temporariamente mais barato, o que iria reduzir os custos em comparação a comprar esse item mais caro em outra ocasião.



# ESTOQUE REGULADOR

## Durabilidade:

Indeterminada

## Para qual tipo de empresa é destinado:

Empresas com diversas filiais



Neste caso, uma das unidades do conjunto de filiais mantém um estoque maior para suprir as eventuais necessidades das outras. O principal ponto de atenção aqui vem para o compartilhamento de informações, pois ao pegar um item disponível em um estoque que não seja o do ponto de venda, a baixa deve ser registrada com cuidado para não haver confusão no inventário, como por exemplo em relação à nota fiscal e à saída de produtos.

# ESTOQUE DE CICLO

## Durabilidade:

Varia conforme os produtos envolvidos

## Para qual tipo de empresa é destinado:

Empresas que fabricam vários produtos ao mesmo tempo

Imagine que uma empresa tem várias linhas de produtos mas não tem espaço e nem equipe para fabricar todos ao mesmo tempo, é aí que se faz adequado ter um Estoque de Ciclo. Com ele a empresa imprime uma rotatividade na produção do que será vendido sem afetar a demanda de vendas. O principal desafio é gerir a produção e o estoque ao mesmo tempo.



## Exemplo:

A empresa fabrica os produtos A, B, C e D. Se por hora são vendidas 25 unidades de cada produto, em uma hora deverão ser fabricados 100 unidades do produto A, assim quando o produto B estiver sendo fabricado ainda restarão 75 unidades do produto A.

O que vai definir a prioridade na fabricação dos produtos e a quantidade de cada um, será a média de consumo das mercadorias, o tempo de entrega das matérias-primas pelos fornecedores e o giro de estoque. Lembre-se que se você souber aferir bem esses dados para construir o ciclo de fabricação dos itens, irá ter menos riscos de construir um estoque inativo.

# ESTOQUE DE CANAL

## Durabilidade:

Indeterminada

## Para qual tipo de empresa é destinado:

Todos os tamanhos

Este tipo configura-se nos itens que estão nos caminhões e demais veículos responsáveis pelo transporte de cargas. O estoque de canal é um tipo intermediário de estoque, referente ao trânsito das mercadorias entre sua origem e seu destino final, também chamado de estoque em trânsito.



Esses itens também devem ser monitorados e considerados nas operações de gestão de estoque. Saber quanto tempo uma mercadoria leva para ser entregue tanto ao revendedor como para o cliente final impacta diretamente na gestão de pedidos e na gestão de estoque mínimo, daí uma das necessidades de manter esse estoque monitorado.

# DROPSHIPPING

## Durabilidade:

Indeterminada

## Para qual tipo de empresa é destinado:

E-commerces e empreendedores individuais de marketplaces

O dropshipping é voltado para e-commerces e empreendedores individuais de marketplaces (um shopping virtual onde são vendidos variados tipos de produto, enquanto o e-commerce é a venda de produtos de responsabilidade exclusiva de uma única empresa). Esta modalidade é ao mesmo tempo um tipo de estoque e um modelo de varejo.

Quem trabalha com dropshipping recebe as ordens de serviço (vendas) on-line e encaminha ao fornecedor. O fornecedor então envia o produto para o seu cliente em nome da empresa que recebeu as ordens de serviço. O lucro com esse processo vem da diferença de preço entre o valor divulgado on-line e o que o parceiro dropshipping cobra. Há ainda benefícios como o baixo custo na gestão de estoque para o revendedor, já que ele não é responsável por armazenar os itens, por exemplo. Em resumo, você não tem que lidar com a compra e a gestão do catálogo e do estoque, os custos fixos são bastante baixos. Para não errar a mão na gestão de uma empresa desse modelo, vale lembrar sempre dessas dicas:



## Seu fornecedor é tudo neste modelo

Faça um mapeamento de referências antes de começar. Muitas avaliações desses fornecedores ficam disponíveis na internet, isso ajuda a filtrar com qual tipo iniciar uma parceria.



## Cuidado com o preço

Se os preços forem justos e dentro do valor de mercado, você deve manter um preço lucrativo. A lógica é trabalhar para aumentar o valor médio dos pedidos para que você obtenha um lucro maior de cada um.

## O marketing é essencial

O diferencial dessa empresa é manter um bom nível de divulgação, pois os produtos ofertados podem ser facilmente encontrados na concorrência. Capriche no site, monitore a concorrência e esteja disponível para tirar dúvidas e oferecer um excelente atendimento.

## COMO AGIR A PARTIR DE AGORA?

Além de identificar o tipo de estoque que mais se adequa à sua empresa, saiba que muitos desses modelos descritos vão se cruzar, pois alguns dizem respeito à disposição física (como o estoque consignado, estoque de ciclo e estoque inativo), outros são formados a depender da necessidade (estoque de proteção e estoque sazonal) e ainda há os estoques determinados por controle de volume (estoque máximo, médio e mínimo). Considere também que o fornecedor, independentemente do tipo de estoque em questão, é uma figura bastante influente no sucesso da sua gestão, pois todos os passos que ele der impactarão diretamente nas suas decisões e na sua relação com o cliente. Outra dica valiosa diz respeito à equipe: a quantidade de pessoas, os perfis e o fluxo de trabalho serão diferentes a depender do tipo de estoque escolhido para sua gestão. Desejamos sucesso! Conte sempre com a orientação do Sebrae.





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