

## Transportes e Logística

Quarta-feira, 19 de novembro de 2003 - **13h58**

### artigos



### **Centralizar estoques, o novo desafio do varejo**

*por Glauber Della Giustina \**

*Medida reduz custos e aumenta produtividade, mas deve ser realizada com planejamento para que o tiro não saia pela culatra.*

Segundo estudo apresentado pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras), a ineficiência na gestão de estoques é uma das principais causas da falta de competitividade no varejo. Os altos índices de estoque de segurança nas lojas chegam a “empatar” até 50% do capital de giro da empresa, além de provocar um aumento de 2,5% até 6% no preço do produto ao consumidor. E a falta de mercadorias nas gôndolas, que chega a 42% em algumas redes, é responsável por 66% da perda de vendas dos supermercados. Ou seja, de cada dez pessoas, sete saem insatisfeitas da loja por não encontrarem o produto ou a marca de sua preferência.

Não é à toa, portanto, que nos últimos anos as empresas do setor de varejo têm concentrado seus investimentos na centralização dos estoques. Este conceito proporciona dados mais consistentes para a definição do “estoque ideal”, ou seja, o mais adequado para atender à demanda. Contribui também para reduzir os custos de armazenagem, mão-de-obra e equipamentos, já que um centro de distribuição diminui ou até elimina a necessidade de manter funcionários, veículos e espaço em cada loja dedicado à manutenção do estoque. Todos esses recursos podem, assim, ser direcionados para a área de vendas.

Porém, não basta ter consciência das vantagens da centralização dos estoques. Reestruturar a área logística da empresa e investir em um centro de distribuição sem antes fazer uma análise prévia e criteriosa sobre os riscos e oportunidades do empreendimento é como pular em um buraco escuro. Isso porque os custos relativos a estoques, avarias, devoluções, armazenagem, transportes e pessoal podem aumentar ao invés de diminuir, fazendo com que o tiro saia pela culatra.

A implementação de um centro de distribuição implica avaliar, antes de mais nada, o momento estratégico da empresa. Seja um supermercado, farmácia, loja de material de construção ou de conveniência, antes de mais nada o varejista precisa ter muito bem definido onde se quer chegar daqui a dois, cinco e até dez anos. Esse crescimento precisa ter um ritmo e esse ritmo precisa ser sustentado pela logística da reposição das lojas.

Outra recomendação é na escolha do local, que precisa levar em consideração onde se situam clientes e fornecedores, demanda de cada região, custos de transportes, custos de armazenagem, incentivos fiscais e nível de serviço ao cliente. Deve-se levar em consideração também os riscos e oportunidades, como por exemplo o potencial de crescimento de venda em determinada região.

Na corrida pelo ganho de competitividade pela centralização de estoques, muitas empresas do varejo já saíram na frente. Porém, saiba que esta disputa é uma maratona, não uma corrida de cem metros rasos. Quer dizer que o vencedor, necessariamente, não será quem saiu com a vantagem, mas quem estiver melhor preparado. Para isso, é preciso romper os paradigmas e identificar qual serviço o cliente realmente exige e o que ele se dispõe a pagar.

\* gerente de negócios da Kom International - ABGroup

**e-mail:** [glauber.luiz@abpl.com.br](mailto:glauber.luiz@abpl.com.br)