

# Discutindo estoques em tempos de escassez



Foto: Barcelona

**Em meio a uma conjuntura de dificuldades para obtenção de produtos, aumento da demanda, preços rigidamente controlados e ameaças de escassez, o auto-serviço começa a repensar os estoques, sua função, volume físico e talvez até sua manutenção**

*Texto: José Vital Martella Monteiro*

**O** Plano de Estabilização Econômica decretado pelo governo federal mudou as bases e os fundamentos da administração e gerência de estoques nos supermercados, trazendo novas condições, novos problemas e novas perspectivas para essa atividade.

As várias políticas desenvolvidas através dos anos pelas empresas, para equilibrar estoques, compras, rotativi-

dade dos itens, preços e capacidade financeira, de uma hora para outra viram-se ultrapassadas em vários pontos importantes, enquanto que, por outro lado, as crescentes dificuldades na área do abastecimento não permitem a elaboração de novas sistemáticas para ocupar o lugar das que ficaram obsoletas.

Considerado por uns como mal necessário que deveria ser reduzido ao ►

mínimo em favor de melhores aplicações do capital e por outros como a galinha dos ovos de ouro dos tempos inflacionários, o estoque sempre foi a retaguarda do supermercado, peça fundamental de todo o mecanismo de funcionamento da loja, isolada ou da rede. Até 27 de fevereiro, a administração ideal era aquela que proporcionava a quantidade e variedade de mercadorias exigidas pelo consumidor, na hora certa, sem comprometer a capacidade financeira da empresa.

A partir de então essa engrenagem começou a bambejar e existem muitas dúvidas sobre seu verdadeiro lugar e papel ou para que lado deve girar, e isto faz com que o auto-serviço deixe de funcionar como um relógio e passe a ser mais um elo da atual corrente de descompassos no fornecimento de gêneros à população.

#### Primeira opção: diminuir

Por que o supermercado mantém



Alves Veríssimo: preocupação com a síndrome da escassez

estoques? Para o engenheiro José S. Vantine, ex-vice-presidente do Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais, Ima, e diretor da J. G. Vantine & Associados, "a armazenagem é o equilíbrio entre a indústria e o comércio, entre a demanda do mercado e a capacidade de fabricação e distribuição. Ao manter o estoque o super-

mercado teria dois objetivos: a disponibilidade e a especulação, esta última entendida como uma das atividades normais do comércio, pois até a donde-casa especula ao comprar mais do que necessita para eventualmente aproveitar preços que considera vantajosos".

Além das funções apontadas por

# PRATELEIRAS RECHEADAS COM



# ASSIM COMEÇA UM BOM NATAL.

Vartine, o estoque também servia, antes do congelamento, para auxiliar o supermercado em sua política de preços, pois as mercadorias compradas anteriormente, com preços menores, através de cálculos com médias ponderadas, possibilitavam a venda por preços muitas vezes mais baixos que os da própria fábrica.

Assim, embora muitos considerassem a formação de estoques como um investimento medíocre em comparação com outros existentes, para o supermercado às vezes era questão de sobrevivência, em face da concorrência, comprar com alguma generosidade para não correr o risco de faltas, para poder ganhar com eventuais voltas da inflação e para ter margem de manobra na fixação dos preços. Além disso, ninguém pode esquecer que o principal argumento dos vendedores naquela época era de que "na semana que vem a tabela já seria outra".

Como é fácil perceber, o cruzado

colocou quase tudo isto a nocaute. Para João Carlos Alves Veríssimo, diretor dos Supermercados Eldorado, o Plano de Estabilização Econômica libertou os supermercados da necessidade dos estoques, que agora dependem exclusivamente da capacidade dos diferentes fornecedores em repor as mercadorias.

"Desta forma, todos os cálculos que tínhamos antes podem ser substituídos por uma simples conta para manutenção dos estoques de segurança. Por exemplo, se determinado fornecedor de uma mercadoria vendida à razão de 3 mil unidades por mês demora dez dias para tirar o pedido e outros cinco dias para entregar o produto, o nível de segurança que a empresa deve manter desse item é o correspondente ao consumo de 15 dias, ou seja, 1 500 unidades. Isto, lógico, na teoria", declara.

O próprio Alves Veríssimo apressa-se em acrescentar que os impasses

nas negociações entre comércio e indústria, além de outros fatores de ordem econômica, fazem com que a aplicação desse esquema fique adiada para um futuro imprevisível, pelo menos no momento.

Mas a redução de estoques foi um fato. Serafim Tavares Roque Sobrinho, diretor de operações do Grupo D. S. Borges Importadores S.A., que mantém 23 lojas de supermercado e sortimento limitado em São Luís, Maranhão, afirma que "depois do Plano Cruzado a empresa adotou uma política de racionalização dos estoques, evitando a superestocagem de alguns itens, o que era lucrativo em função das 'viradas' de preços, conseguindo uma redução real de 30% do nível geral de armazenamento".

A mesma política, com resultados de aproximadamente 20% na redução de estoques, foi implementada pelos Supermercados Tulha, empresa proprietária de sete lojas em São Paulo

# PANETTONE VISCONTI.

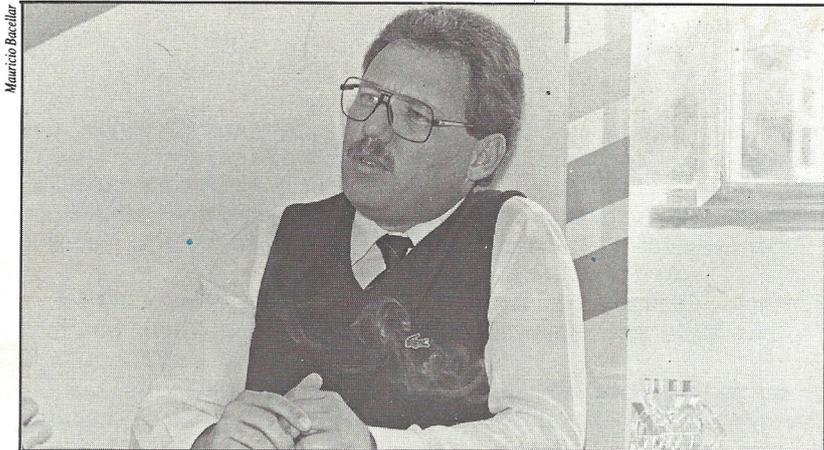


Não existe nada mais gostoso do que uma gôndola cheia de Panettone Visconti. E nada mais lucrativo do que quando as prateleiras esvaziam.

Porque ninguém resiste a um panettone macio, suave e fresquinho, do tipo Tradicional ou Ao Chocolate.

Una o gostoso com o lucrativo e recheie as suas prateleiras com Panettone Visconti. Um bom Natal começa com boas vendas.

# VISCONTI



Geraldo S. Vantine: estocar só para manter o equilíbrio

e Guarulhos, segundo seu controlador Milton Mendes Bozzo.

### Situação atípica

Entretanto, a maioria dos casos não foi fruto de uma política mais ou menos deliberada, mas de dificuldades em se obter mercadorias e se repor os estoques necessários.

“Estamos passando por um perigoso momento que chamo de síndrome da escassez” — afirma Alves Veríssimo —, “o comércio faz pedidos irrealistas à indústria, maiores do que os normais, a indústria não tem condições de atender os pedidos e procura selecionar e disciplinar a entrega de produtos. O consumidor de alguma forma fica sabendo das dificuldades e aumenta a procura dos itens, pressionando o comércio diretamente e a indústria indiretamente, num círculo vicioso que só pode gerar o desequilíbrio.”

Para o diretor dos Supermercados Eldorado existem duas causas para essa situação: o aumento do consumo e a queima dos estoques do varejo e do atacado. “Todo mundo dá muita atenção à primeira causa e alguns apresentam estatísticas — que considero astronômicas — de que o consumo, depois do cruzado, teria crescido de 40% a 50%. Não acredito que isto seja correto, pois com a estrutura econômica de alguns anos não pode apresentar esses dados. Se alguém me diz que o Eldorado aumentou em 50% seu faturamento em um ano eu só posso admitir duas hipóteses, ou inaugurou no ano passado ou os negócios estavam realmente péssimos. Assim o consumo de supérfluos realmente cresceu, bem como o de gêneros de primeira

necessidade, mas nada parecido com as cifras que andam correndo por aí”.

Para Alves Veríssimo, durante o primeiro mês do Plano Cruzado, em virtude das difíceis negociações entre o comércio e os fornecedores, as compras do varejo e do atacado representaram, quando muito, 20% das quantidades normalmente compradas. No segundo mês esse número teria crescido um pouco mais e apenas no terceiro mês é que as compras foram praticamente normalizadas, a não ser com exceções localizadas.

“Isto significa que o comércio queimou um mês e meio, no mínimo, de seus estoques, e agora, desesperado, tenta comprar mais para repô-los, enquanto que a indústria não tem condições de atender os pedidos, pois já está trabalhando a plena carga e, em alguns ramos, também enfrenta problemas similares. Então acontece a mesma coisa que recentemente aconteceu com os automóveis. As fábricas começaram a receber muitos pedidos e, depois de uma averiguação, percebeu-se que o mesmo comprador havia encomendado seu veículo em dez concessionárias diferentes, dando uma idéia irreal do mercado comprador”, diz.

Para Alves Veríssimo, o grande perigo de tal situação é o agravamento contínuo dos desequilíbrios até o fim do ano, quando a situação se tornaria insustentável com metade do comércio sem ter o que vender e a outra metade com estoques parados.

Segundo Roque Sobrinho, dos Supermercados Lusitana, nos chamados líderes de mercado as dificuldades são maiores ainda, pois mesmo quando existem condições de compra para atender as exigências do tabelamento,

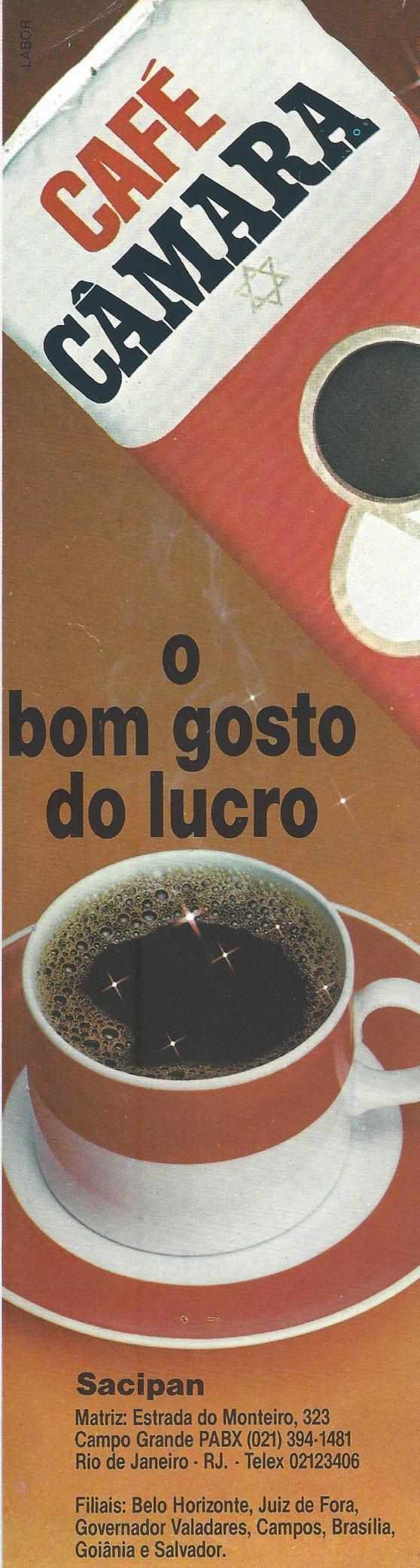
os fornecedores não estão atendendo aos pedidos na velocidade e na quantidade requerida pelo varejo. “Não existe possibilidade de formação de estoques desses itens, uma vez que os produtos são recebidos e expedidos para as lojas no mesmo dia”, afirma.

Vendo a conjuntura de outro ângulo, Geraldo S. Vantine considera que a economia brasileira está passando por um momento atípico, e o comércio, extremamente sensível e maleável a todas as alterações, não está conseguindo elaborar a ação mais adequada. “Depois do cruzado a tendência mais inteligente seria utilizar a estocagem apenas na função do equilíbrio, sem a realização de grandes investimentos. Houve uma demanda reprimida, mas já está quase satisfeita. Existiram produtos que foram tabelados na baixa e de empresas que foram obrigadas a diminuir sua produção, mas foram exceções e existe o caso da carne e do leite e seus derivados, que é outra conversa, mas a situação da esmagadora maioria dos itens é de ausência temporária em alguns pontos-de-venda e de presença em outros. Por isto, investir mais do que o necessário em estoques é aumentar os custos operacionais e retro-alimentar a situação de desequilíbrio”, diz ele.

### Preparando-se para o novo

Entretanto, mesmo com a confusão reinante, a empresa de supermercado tem que continuar comprando e vendendo, pois é desta operação que ela retira o lucro. As dificuldades existentes levam as empresas a experimentar novas soluções para os problemas de administração de estoques, como a diminuição de seu volume físico, a diversificação de fornecedores etc. Além disso, mesmo com o desequilíbrio entre a oferta e a demanda atualmente existente, o auto-serviço de um modo geral continua administrando os estoques das mercadorias que não estão em falta pelos mesmos critérios que vinha fazendo antes do congelamento, mas com uma grande diferença: verificando suas eventuais falhas e, eventualmente, preparando-se para novas modificações.

Para Ronaldo Teixeira, diretor de abastecimento do Grupo CB, as modernas técnicas de gerenciamento e administração de estoque japonesas cha-



**CAFÉ  
CÂMARA**

## O bom gosto do lucro

### Sacipan

Matriz: Estrada do Monteiro, 323  
Campo Grande PABX (021) 394-1481  
Rio de Janeiro - RJ. - Telex 02123406

Filiais: Belo Horizonte, Juiz de Fora,  
Governador Valadares, Campos, Brasília,  
Goiânia e Salvador.

madas "just-in-time", elaboradas para a indústria, começaram a ser discutidas, pelo menos no campo teórico, pelo comércio para eventuais adaptações.

"Acho que estas técnicas, de se trabalhar sem estoque, ainda são muito radicais para o Brasil, principalmente neste momento. Aqui na empresa ainda temos o sistema mais tradicional, chamado ABC, que consiste na divisão de todos os itens a nível de estoque e compras em função do grau de maior participação na venda e de seu potencial de giro. Os produtos "A" são aqueles que perfazem a maior porção das vendas, e recebem maior atenção dos compradores da organização. Os produtos "B" são os produtos intermediários e os produtos "C" o restante. É uma técnica bastante antiga, que combinada com questões de frequência de compras, níveis mínimos de reposição e outras variáveis dá uma ferramenta muito boa para o administrador de estoques poder definir um sistema", afirma.

Entretanto, o próprio Teixeira aponta a limitação deste método: o controle de estoque funciona apenas a nível de depósito central ou central de abastecimento, pois não fornece instrumentos para o controle de mercadorias nas lojas, onde funciona as técnicas de reposição automática, ou seja, baseado em históricos de venda da loja, nas características de sazonalidade, de renda e localização, são definidos os volumes de mercadoria que a loja deve ter para determinada frequência de reposição. Essa quantidade de mercadoria é automaticamente repostada no momento em que atinge um ponto mínimo previamente determinado.

Teixeira declara que somente com o advento da automação comercial e a efetiva instalação de "scanners" nas lojas para a coleta rápida de informações é que as empresas terão condições de elaborar novas técnicas de controle dos estoques nas lojas.

Além da automação comercial, outra tendência apontada para a administração dos estoques a ser adotada a médio e longo prazo é a utilização cada vez menor dos estoques até sua

quase completa supressão. Para Geraldo S. Vantine, o Plano Cruzado, com todas as suas conseqüências, mostrou às empresas que a equação econômica "produção + lucro = preço de venda" foi substituída pelo "preço de venda — custo de produção = lucro."

"Esta pequena inversão deu ao empresariado a noção de que em economias mais ou menos estáveis, com preços de venda mais ou menos fixos, a única alternativa para aumentar o lucro é diminuir o custo de produção. Estoques significam custos do prédio, mão-de-obra, operação, desvios, transporte, movimentação do material e avarias. Tudo isto somado representa de 7% a 15% do custo de produção e se os supermercados conseguirem chegar a um tempo em que não precisem ter estoques seus lucros poderão ser maiores na mesma proporção", diz.

Esse tempo ainda está muito distante, pelo menos no Brasil. Entretanto o próprio Vantine aponta para providências imediatas que podem diminuir a pressão dos estoques sobre os custos de operação dos supermercados.

"A primeira coisa é dar prioridade às mercadorias que podem ser entregues diretamente às lojas. A segunda coisa é tentar um entrosamento cada vez maior com o fornecedor para haver uma distribuição cada vez mais harmoniosa e padronizada, inclusive, no futuro, em embalagens e pallets uniformizados. Se estes passos forem dados, creio que todos, principalmente os supermercados, só têm a ganhar", conclui.

Os sonhos de um tempo futuro, entretanto, não conseguem apagar a realidade do dia a dia onde a harmonia é substituída pelo desequilíbrio e pela escassez, que ameaça recrudescer. Talvez este seja o momento exato para que o empresário perceba que a realidade do dia a dia também não pode apagar completamente os planos para o futuro e que novas estruturas se tornam cada vez mais necessárias para criar novas relações entre o estoque, sua administração e gerência, ou até sua eventual ausência, e o restante da loja. ■