

Guia de estudos sobre Estoque & Abastecimento

Produzido entre 28 de janeiro e 10 de fevereiro de 2012, pelo Projeto E-Commerce Brasil

Mais informações em: www.ecommercebrasil.com.br

A Gestão do estoque e do abastecimento é o pulmão de qualquer operação de e-commerce

Para melhor compreensão da importância das funções que afetam o estoque de mercadorias, e que têm influência direta no bom funcionamento das operações de comércio eletrônico, é necessário conhecer diferentes formas de alocação, de controle, de propriedade e de organização das mercadorias postas à venda. Entre todas as razões da incompletude da venda, o atraso na entrega é uma das principais alegações de cancelamento de pedido ou de devolução. Atrasos, em sua maioria, são explicados pela má gestão da logística interna.

As operações podem trabalhar com tipos diferentes de estoque, de acordo com seu modelo de negócio, como **estoque físico**, que é o existente no armazém; o **estoque lógico** reflete o físico, juntamente com as transações firmadas que ainda não se realizaram; **estoque próprio** é aquele de propriedade da empresa; **estoque de terceiros** é o de propriedade de outra empresa; e **estoque disponível de um item definido** é a expressão

do seu estoque físico, somado ao saldo dos pedidos de compra e reduzidos do saldo dos pedidos de venda em curso.

Sempre devemos ter em mente que, para a webstore, a função básica do estoque é limitar a venda, oferecendo o máximo de certeza do cumprimento das promessas de entrega. Em outras palavras, *exiba em seu site somente os itens com disponibilidade de estoque.*

O mais recomendado, na opinião do Gabriel Lima, fundador da consultoria em e-commerce eNext, e que ministrou o workshop Gestão de Estoque e Abastecimento no E-commerce, é que o empreendedor trabalhe com estoque dedicado, isto é, um estoque só para o e-commerce e outro para a loja física, o que dá mais segurança para a operação. A administração deste estoque dedicado pode ser feita pelo próprio lojista ou por uma empresa terceirizada especializada. O compartilhamento de estoques entre as lojas física e a online pode gerar grandes transtornos para o lojista, inclusive financeiros.

O sonho das redes de varejo é compartilhar o estoque de sua webstore com seus centros de distribuição e/ou lojas físicas. Isto implica centralizar todas as transações de estoque sob um único controle sistêmico, objetivo difícil de ser atingido pelo fato de os sistemas de gestão serem distintos, mas que também pode ser explicado por razões históricas – o comércio eletrônico é uma criança perto das redes de varejo tradicionais –, além da grande diferença funcional entre os sistemas de back-office de lojas físicas/frente de loja e do comércio eletrônico.

A outra dica é que na hora de contratar um operador logístico é fundamental que o lojista pesquise na prefeitura onde está instalado o CD e como funciona a lei de zoneamento urbano do município, para saber quais os tipos de caminhões e os horários autorizados para entrada e saída das mercadorias. Caso o produto do lojista seja, por exemplo, cosméticos, é preciso verificar junto ao lojista se ele tem a autorização da ANVISA para armazenar este tipo de produto.

A Gestão do estoque e do abastecimento é o pulmão de qualquer operação de e-commerce. Como consequência do aumento da concorrência e crescimento da renda, há uma tendência à descentralização do estoque para a redução de despesas com transporte e do tempo de entrega.

Em conversa para o Observatório E-Commerce Brasil, Fernando Di Giorgi, sócio-diretor da Uniconsult Sistemas, deu dicas valiosas para o lojista que atua com comércio eletrônico e/ou multicanal. A gestão do estoque lógico precisa ser feita no tempo mais real possível para que o custo da venda não seja ampliado quando há diferença entre o lógico e o físico. Esta diferença acontece quando alguém retira um item do físico e não atualiza o que está no lógico (computador) e o cliente, que está na sua webstore, não sabe disso. Na visão do Fernando, o multicanal hoje é um desejo com questões básicas que precisam ser pensadas e estruturadas:

- venda na loja física com a entrega por email;
- estoque compartilhado, transformando cada loja em um depósito, sendo que cada uma delas também enxerga o estoque do centro de distribuição.

Para quem está pensando em começar a vender através do comércio eletrônico, a dica é “que haja compromisso entre as partes envolvidas: lojista, fabricantes, operador logístico”, para que isso seja uma relação entre iguais, e não de poder. É preciso haver um respeito social entre todas as partes para que de fato o comércio eletrônico aconteça em rede.

Fernando Di Giorgi lembrou que "a curacidade do estoque é essencial em uma operação de e-commerce por um motivo muito simples: se você não cumprir aquilo que você prometeu para o seu cliente, você morre – você só pode oferecer para o seu cliente aquilo que a sua loja tem".

O Centro de Distribuição

Muito diferente do tradicional, a logística de uma loja virtual requer

precisão, velocidade, baixo tempo de resposta e um serviço de pós-venda de alto nível. E isso ficou muito claro para todos que participaram da Visita Técnica ao Centro de Distribuição da Completa/Delivera no dia 08/02.

No Centro de Distribuição, as diferenças começam no sortimento, pois o catálogo de uma loja online pode ser dezenas de vezes maior que o de uma loja física. É no armazém que a logística deve ser capaz de receber, gerenciar o estoque em tempo real e repor racionalmente cada item mostrado no catálogo da loja, tudo em um tempo curto, de cerca de 24 horas, para separação, embalagem e expedição.

Já na etapa do transporte, as dificuldades podem ser exponenciais. Em primeiro lugar porque o tema velocidade da entrega virou sinônimo parnasiano de e-commerce. Diferentemente da Europa e dos Estados Unidos, onde o consumidor escolhe pagar pela entrega expressa caso lhe seja conveniente, no Brasil adquirimos a cultura da entrega urgente como elemento normal e corriqueiro. Com o território continental que temos, administrar os custos e a malha de entrega com eficiência é um grande desafio.

Observações importantes:

- Não adianta nada ter o melhor produto se ele não estiver disponível no momento do consumo.
- 1,6 é a média de produtos por pedido no e-commerce brasileiro.
- Tecnologia com foco em segurança (varejo) x tecnologia com foco em planejamento e produtividade (ecommerce).
- 30% do sucesso do varejo tradicional depende da logística.
- 55% do sucesso de uma loja virtual depende da logística.

A incerteza da demanda de serviço e a precificação

Nada impede que o comportamento da demanda de serviços seja irregular, principalmente no final de mês e em vésperas de festa. Não há qualquer proteção do operador quanto a essa incerteza e cabe somente aguardar esse período, tanto de ociosidade de mão de obra como de necessidade de horas-extras. Somente a irregularidade da armazenagem é, por vezes, considerada para efeito de receita, cobrando-se pelo pico.

A regra de cobrança das operações logísticas está muito longe da realidade dos custos e das despesas. É muito difícil convencer o depositante de todas as atividades necessárias para receber, conferir, armazenar, separar e expedir suas mercadorias.

Há muitas variáveis envolvidas: a natureza da mercadoria, a unitização com a qual é recebida, o tipo de controle necessário no recebimento, o grau de dificuldade na identificação dos itens, as divergências entre nota fiscal e a conferência no recebimento, a reunitização para armazenagem, a escolha do método de separação mais adequado ao perfil das saídas, a formação de carga etc.

Essa falta de sensibilidade do depositante aliada às sutilezas operacionais resulta, em geral, numa forma rudimentar de cobrança por posição de estoque ocupada considerando um mínimo. Por essa imprecisão, ambos perdem.

“Mesmo com os desafios diários do processo logístico, a cada dia o consumidor é agraciado com serviços melhores, sob medida e com velocidade”, lembra Marcio Chaer, diretor de operações da Completa/Delivera.

Guia de Estudos:

- Observatório E-Commerce Brasil – Bate papo sobre estoque e abastecimento com Fernando Di Giorgi, Sócio-Diretor da Uniconsult

Sistemas (<http://www.ecommercebrasil.com.br/tv-ecommerce/abastecimento-controle-de-estoque/>)

- Slides – Workshop: Gestão de Estoque e Abastecimento para E-Commerce (<http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/gestao-de-estoque-e-abastecimento-slides-do-workshop-e-commerce-brasil/>)
- Artigo – Gestão de Estoques (<http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/estoque-fator-essencial-na-credibilidade-do-comercio-eletronico-2/>)

Este projeto é mantido pelas empresas:



