Neogrid

GUIA COMPLETO DOS INDICADORES PARA A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS



ÍNDICE

Introdução . . . 3

Giro de estoque . . . 4

Cobertura de estoque . . . 6

Ruptura de estoque . . . 8

Margem de lucro . . . 10

OSA (On-Shelf Availability) . . . 12

Sell-in . . . 14

Sell-out . . . 16

OTIF . . . 18

Custo da mercadoria vendida (CMV) . . . 20

Excesso de estoque . . . 24

Share de gôndola . . . 26

Market share . . . 28

Shelf life . . . 30

Perda de vendas . . . 32

Taxa de retorno . . . 34

TVD . . . 36

IVD . . . 38

Conclusão . . . 39

Sobre a Neogrid . . . 40

Neogrid

INTRODUÇÃO

A cadeia de suprimentos precisa estar sempre **amparada por dados, métricas, estatísticas e indicadores** para funcionar da melhor maneira possível. Como há muitos indicadores relevantes para acompanhar, é perfeitamente normal esquecer de algum ou de qual é sua relevância no processo.

Se você quer ter os indicadores para a gestão da cadeia de suprimentos sempre na ponta da língua, este guia vai ajudar. Nele, listamos os principais indicadores, com explicações didáticas, fórmulas e exemplos que você assimilar o conteúdo.

Esperamos que as informações deste material ajudem a ter uma visão mais ampla da cadeia de suprimentos e de como os indicadores certos podem ajudar a solucionar entraves e dilemas recorrentes no seu dia a dia.

Boa leitura!



CAPÍTULO 1

GIRO DE ESTOQUE

O giro de estoque é um indicador de desempenho bastante popular e importante. Basicamente, ele é um parâmetro criado para **facilitar a visibilidade do desempenho de um estoque** na empresa.

Na prática, o giro de estoque demonstra a quantidade de vezes que o estoque de determinado item precisou ser reposto, ou seja, quantas vezes houve a venda e a reposição.

Saber quantas vezes o estoque "girou" ao longo de um período é uma boa forma de entender como está a produção e o consumo das mercadorias. Assim, ajuda a saber como estão os níveis de produtividade e a saúde financeira de um negócio.

Esse processo é vantajoso para quem fabrica e para quem vende: a indústria passa a ter mais controle de sua produção, enquanto o varejo consegue identificar padrões de consumo e fazer compras mais precisas, com base na demanda.

Isso permite que o gestor possa optar por realizar compras fracionadas, que têm frete mais em conta e otimizam o uso do espaço. **Produto parado no estoque é sinônimo de prejuízo**, então trabalhar em sincronia com a demanda é essencial.



1.1

COMO CALCULAR O GIRO DE ESTOQUE?

O cálculo desse indicador envolve uma **fórmula matemática simples**: definido o intervalo de tempo, deve-se pegar a soma total de vendas daquele período e dividir pelo estoque médio.

Vamos supor que, ao longo de 6 meses, uma empresa vende 3 mil unidades de determinado produto, cujo estoque médio é de 200 unidades.



Aplicando a fórmula, temos:

GIRO DE ESTOQUE

$$\frac{3.000}{200} = 15$$

Isso significa que produto foi vendido e reposto 15 vezes, ao longo de 6 meses. Em caso de estoques variados, o cálculo pode ser feito com base nos valores de compra e de itens estocados.

Fica bem mais fácil acompanhar essas informações com as ferramentas certas: softwares de visibilidade e de planejamento e reposição automatizam o cálculo e possibilitam identificar os produtos que ficam muito tempo aguardando a venda e, consequentemente, a **existência de capital parado no estoque.**

A partir disso, o gestor pode avaliar melhor o cenário e criar estratégias para reduzir o tempo de armazenamento, aumentando o giro de estoque e as vendas.

CAPÍTULO

2

COBERTURA DE ESTOQUE

A cobertura de estoque está diretamente relacionada ao giro de estoque. Sua função é **mensurar por quantos dias os itens estocados serão capazes de suprir a demanda**, antes que seja necessário um novo reabastecimento dos estoques.

Este indicador é muito útil para entender o tempo que o produto leva para sair do estoque, o que está diretamente relacionado ao desempenho de vendas de cada SKU.

Isso se aplica às vendas do varejo, mas também à produção da indústria: definir a cobertura de estoque é uma forma eficaz de determinar quanto vai durar a matéria-prima utilizada na manufatura dos produtos.

Assim, conhecer a cobertura de estoque permite que o **gestor programe suas compras de forma mais organizada**, tornando todo o processo muito mais tranquilo para todos os envolvidos e a cadeia de suprimentos flui melhor.

2.1

CALCULANDO A COBERTURA DE ESTOQUE

O cálculo da cobertura de estoque também é feito por uma fórmula matemática simples, que leva em consideração o estoque e a média de vendas - que pode ser descoberta dividindo o número de peças vendidas pelo número de dias.

Veja um exemplo:

Um varejista tem 90 produtos em estoque e precisa saber até quando este montante vai durar. Sabendo que sua média de vendas é de 1.8 produtos por dia, aplica-se a fórmula da seguinte maneira:

COBERTURA

$$\frac{90}{1{,}8} = 50$$

Nesta simulação, o estoque atual ainda vai levar 50 dias para ser consumido, tempo que o gestor tem para planejar a próxima compra e seu negócio está longe de sofrer uma ruptura.

Prever a cobertura de estoque é benéfico para diversos departamentos, onde s decisões são tomadas com base em **dados reais do histórico de consumo**.

As ferramentas digitais permitem acesso a essas informações com mais rapidez. Graças à **algoritmos inteligentes** e **métodos estatísticos** de previsão de demanda, a indústria e o varejo têm muito mais controle e visibilidade dos seus estoques.



CAPÍTULO 3
RUPTURA DE ESTOQUE

A ruptura é um dos **maiores pesadelos do varejista** e acontece sempre que o consumidor não encontra o item que procura na gôndola. Isso gera insatisfação para o cliente e prejuízo para o comércio.

A ruptura é um dos **maiores pesadelos do varejista** e acontece sempre que o consumidor não encontra o item que procura na gôndola. Isso gera insatisfação para o cliente e prejuízo para o comércio.

A ruptura acontece por diferentes razões:

- O produto pode ter acabado no estoque, indicando problemas na gestão de estoque;
- Reposição da mercadoria na gôndola atrasada, também indicando dificuldades internas;
- Entrega do produto não realizada ou atrasada aponta uma brecha na cadeia de suprimentos ou algum erro no pedido de compra.

Embora a ruptura seja algo ruim, ela deve servir como um indicador de falhas na gestão de estoque ou nos processos logísticos. E **entender o que causou a ruptura** é essencial para evitar que ela volte a acontecer.



3.1

ESTRATÉGIAS PARA EVITAR A RUPTURA

Existem muitas formas de evitar a ruptura, mas todas elas **demandam amplo conhecimento do estoque**, da demanda, dos hábitos sazonais de consumo (que podem aumentar as vendas num período) e das relações com seus fornecedores.

Impedir a ruptura é um trabalho conjunto, que envolve fabricantes, distribuidores e varejistas.

O bom funcionamento da supply chain, aliado às boas técnicas de gestão, são essenciais para que o consumidor encontre o que procura, no lugar e na hora certos. E a tecnologia ajuda nessa tarefa!

Um software pode gerar relatórios diários que mostram a **tendência dos indicadores de ruptura por região e loja**. Assim, o varejo consegue, rapidamente, realizar ações nas lojas onde o risco de ruptura é maior.

CAPÍTULO 4

MARGEM DE LUCRO

A margem de lucro está diretamente **relacionada à saúde financeira de uma empresa**. Isso se deve ao fato de que, na prática, representa a porcentagem do preço de um produto ou serviço que corresponde ao lucro do negócio.

Considerando que o lucro é a diferença entre a receita total da empresa e todos os custos operacionais que ela tem para funcionar, é justamente ele, o lucro, que representa os rendimentos reais, que podem ser aplicados e convertidos em melhorias.



4.1
CÁLCULO DA MARGEM DE LUCRO

O cálculo da margem de lucro é simples: deve-se somar o faturamento total em um determinado período, e subtrair tudo o que foi gasto para a realização dos serviços.

Vamos imaginar que uma empresa teve um faturamento de R$ 10 mil no mês, mas os seus gastos operacionais (que incluem despesas fixas, variáveis e impostos) ficaram em R$ 6,5 mil.

Assim temos:

$$\text{LUCRO} = \frac{10.000}{6.500} = 3.500$$

Neste exemplo, a empresa teve um lucro de R$ 3,5 mil, o que corresponde a 35% de seu faturamento total naquele período.

Para garantir uma margem de lucro maior, pode-se reajustar preços. Isso nem sempre é a melhor saída, já que o consumidor quer preços atrativos. A **solução é tentar reduzir custos operacionais**, para que as despesas para a realização dos serviços sejam menores.



OSA

ON-SHELF AVAILABILITY

CAPÍTULO 5



O OSA (On Shelf Availability) significa “disponibilidade nas prateleiras”, na tradução livre. Sua função é monitorar cada SKU, para saber se ele está na gôndola quando o consumidor quer comprá-lo.

Se o produto não está disponível, **toda a cadeia falhou** e é preciso saber qual o motivo, em qual etapa houve o erro. Nesta hora, aplica-se o OSA, um dos mais completos indicadores para gerir o estoque na cadeia de suprimentos.

Entre os motivos da falta de um produto na gôndola, existe a indisponibilidade do item no estoque. Mas, se for esse o caso, deve-se descobrir o que levou à escassez.

Neogrid

5.1
COMO O OSA IDENTIFICA PROBLEMAS?

Deve-se avaliar, por exemplo, se os pedidos foram feitos ou não e se chegaram corretamente. Descobrir quando (e se) o problema ocorreu na administração do estabelecimento, no centro de distribuição ou ainda na transportadora, ajuda a **entender qual parte do processo precisa de melhorias**.

A ruptura também pode ser fruto de uma falha no processo de reabastecimento, onde o promotor responsável não reabasteceu a gôndola. Se este for o caso, o sistema de gestão de estoque também deve ser avaliado, pois talvez ele não tenha notificado a indisponibilidade.

O indicador OSA também pode auxiliar a indústria a verificar se seus produtos estão sendo devidamente reabastecidos nas gôndolas e acompanhar se os promotores responsáveis estão desempenhando seu trabalho corretamente.

Como este indicador parametriza muitos tipos de dados diferentes, manter um **controle manual é simplesmente impraticável**. O melhor é utilizar um software especializado para cuidar do monitoramento e tornar o OSA ainda mais efetivo.



SELL-IN

CAPÍTULO 6

O sell-in é quando o fornecedor negocia a venda com distribuidores e varejistas, sem contato com o consumidor final. É a chamada **venda B2B** (business to business), de empresa para empresa

O sell-in é a parte do processo que o consumidor não vê: o supermercado emitindo o pedido de compra, a indústria enviando o que foi solicitado, a logística envolvida no transporte, o desembarque da carga ao estoque e dali para a prateleira.

É bom que tudo isso seja “invisível”, isso significa que toda a cadeia está funcionando como deveria.

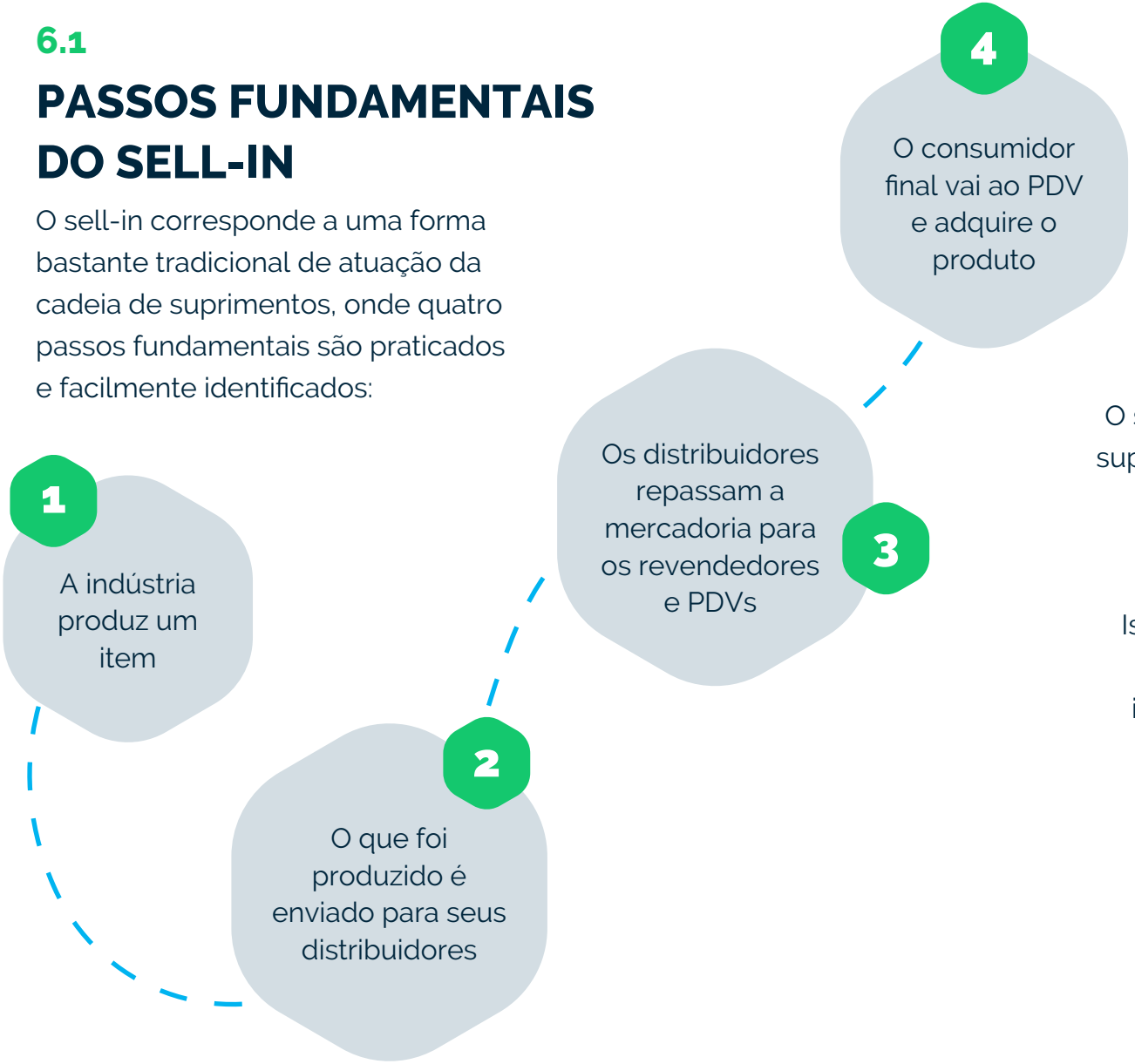


Neogrid

6.1

PASSOS FUNDAMENTAIS DO SELL-IN

O sell-in corresponde a uma forma bastante tradicional de atuação da cadeia de suprimentos, onde quatro passos fundamentais são praticados e facilmente identificados:



6.2

SELL-IN E SELL-OUT ALINHADOS

O sell-in precisa estar bem nivelado para que a supply chain opere da melhor maneira possível. O fabricante precisa ser capaz de produzir o suficiente para suprir a demanda do varejo.

Isso está diretamente atrelado ao conceito de sell-out, que veremos na sequência. Os dois indicadores são complementares e precisam estar em sintonia para que a **jornada de compra aconteça sem tropeços**.

Quando esta integração entre cada elo da corrente funciona, todos ganham: a indústria supre o comércio, que vende ao cliente, que encontra o que buscava.

CAPÍTULO 7

SELL-OUT



Em tradução literal, sell-out significa “vender para fora”. Assim, esse indicador se refere a etapa que tem foco na venda para o consumidor final. É o B2C (business to consumer), da empresa para o consumidor.

Tem se tornado cada vez mais comum a indústria investir em estratégias de sell-out, **limitando os intermediários** para vender diretamente ao cliente final. Compras “direto da fábrica” e lojas conceito são exemplos de sell-out aplicado na prática.

Apostar no sell-out traz bons resultados para fortalecer seu posicionamento de marca. É uma abordagem mais “olho no olho”, mais próxima, que agiliza o feedback e pode aumentar a influência dentro de um nicho de mercado.

Um aspecto vantajoso do sell-out é o barateamento do preço final do produto: sem a margem de lucro do varejista, **o fabricante consegue oferecer sua mercadoria por um preço mais atrativo**, ajudando a positivar vendas e fidelizar mais clientes.

7.1

SELL-OUT E A INTEGRAÇÃO ENTRE FORNECEDOR E VAREJISTA

O fabricante pode vender ao consumidor final, mas isso não precisa necessariamente acontecer: em um modelo de gestão pautado pelo sell-out, o varejo pode continuar atuando como um intermediador, ligando as duas pontas e agindo de maneira integrada ao fornecedor.

Considerando que o sell-in é o que ele compra e sell-out é o que ele vende, tudo está conectado. Se a indústria e o varejo atuam juntos, fica muito mais fácil identificar as necessidades e suprir as demandas do shopper.

Em uma abordagem de sell-out, a indústria precisa conhecer os hábitos dos consumidores e entregar o que eles querem. E o varejo pode ajudar nisso, especialmente por contar com soluções que oferecem uma visão estratégica do PDV e de todos os dados que são gerados por cada venda.



OTIF

CAPÍTULO 8

OTIF é uma sigla em inglês para **On-Time In-Full**. Este indicador se relaciona com os **processos logísticos** e as entregas que saem da indústria e chegam ao varejo.

Ele abarca dois conceitos complementares, que avaliam se um pedido foi entregue dentro do prazo, na quantidade correta e no local especificado.

Neogrid

Significa **O**n-**T**ime

OT

Relativo à pontualidade da entrega. Indica se o pedido chegou nadata certa, dentro do prazo combinado, no local solicitado.

Significa **I**n-**F**ull

IF

Relativo ao que foi entregue. O cliente deve receber a quantidade certa do que foi solicitado, sem avarias nem substituições.

Na prática, o OTIF ajuda a descobrir se tudo correu conforme o planejado, sem erros ou atrasos. Isso serve, inclusive, como balizador para a qualidade dos processos logísticos de uma empresa.

Se ela consegue realizar suas entregas corretamente e dentro do prazo, amplia a satisfação de seus clientes, que pode ser convertida em fidelização.

É do interesse de todos que a supply chain corra de maneira orgânica, sem entraves. O fornecedor tem vazão na sua produção, o varejo consegue atender à demanda sem rupturas e o distribuidor é o elo entre os dois.

Embora esteja mais diretamente ligado à qualidade das entregas, o indicador OTIF na verdade reverbera por toda a cadeia e se relaciona a três pontos fundamentais:

- melhora a performance da entrega;
- aumenta a satisfação dos clientes;
- provoca melhorias nos processos.

8.1
COMO CALCULAR O OTIF?

A melhor maneira de fazer o cálculo é por meio de uma análise das entregas realizadas em um determinado período, levando em conta a pontualidade das entregas e o nível de exatidão do que foi entregue.

Vamos supor que determinada empresa realizou 100 entregas no mês. Destas, 75 ocorreram dentro do prazo (On-Time) e 93 clientes receberam exatamente o que foi pedido (In-Full).

Movemos a vírgula duas casas para a direita, para termos um resultado em porcentagem. Assim, ficaremos com 0,75 e 0,93.

X

Agora é só **multiplicar os dois**:

0,75 x 0,93 = 0,6975

69,75%

Neste exemplo, o OTIF está em 69,75%. Não é ruim, mas está longe dos 100%, que indicariam um **desempenho perfeito** tanto na pontualidade das entregas quanto na exatidão do que foi entregue.

Se o OTIF estiver muito baixo, é preciso buscar maneiras de otimizar. Um software de agendamento inteligente de docas, por exemplo, permite que cada doca opere em produtividade máxima, evitando atrasos, filas e deterioração de mercadorias.



CAPÍTULO 9

CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA (CMV)

Neogrid

Sabia que a **mercadoria que já foi vendida também tem um custo** para o varejista? O indicador CMV serve para isso: ele define a soma das despesas para produzir e armazenar aquela mercadoria, até que a venda seja realizada.

Entre os valores que devem ser considerados na hora de calcular o CMV, temos:

- Custo investido na aquisição de insumos ou matérias-primas;
- Serviços realizados sobre os produtos;
- Capital empenhado na logística;
- Custo de mercadoria que não foi vendida.

Conhecer o CMV de tudo o que é vendido é um indicador importante para **calcular o lucro bruto do negócio**. Também é possível mensurar o custo das mercadorias com base no seu preço de aquisição e ainda no valor do investimento.

Um **CMV muito alto** indica que a empresa está com lucratividade baixa, já que o custo para manter o estoque está alto demais. Nessa hora, é normal que o varejista diminua sua margem de lucro para alavancar mais vendas e, com isso, diminuir seu estoque, a fim de reduzir o CMV.

9.1

CALCULANDO O CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA POR MERCADORIA

Você pode utilizar uma fórmula matemática simples para saber como está o CMV da sua empresa. Ela leva em consideração o estoque inicial (EI), as compras realizadas (C) e o estoque final (EF).

O cálculo considera a quantidade unitária de produtos - que também leva em conta devoluções de compra (DC) e de venda (DV) - ou o valor deles.

Assim, na **fórmula por valor**, temos o seguinte:

$$CMV = EI + C - EF$$

Então, imagine que você tenha R$ 5 mil de um produto em estoque, mas não conseguiu vender tudo. Calculamos quanto tínhamos em estoque inicialmente mais quanto foi investido naquele lote, e subtraímos o valor do estoque final, que é o que sobrou depois das vendas.

CMV

$$5.000 + 5.000 - 3.500 = 1.500$$

Neste exemplo, como ainda estamos com R$ 3,5 mil de mercadoria parada no estoque após as vendas, o custo da CMV ficou em R$ 1,5 mil Saber disso ajuda a ter mais controle de estoque, avaliar oportunidades de promoções para acabar com o excedente e não perder o prazo de validade do que está armazenado.

Como este tipo de cálculo tende a se tornar muito difícil de acompanhar “na ponta do lápis”, por conta do **dinamismo das vendas**, o ideal é usar um software que auxilie no gerenciamento de estoque e se mantenha sempre atualizado.

CAPÍTULO **10**

ESTOQUE VIRTUAL

Este é mais um indicador bastante conhecido, mas que ainda pode deixar dúvidas na cabeça de muita gente.
O estoque virtual nada mais é do que o registro de entrada e saída de mercadorias no sistema do varejista.

Ele consegue otimizar o trabalho de gestão quando feito de forma totalmente automatizada, já que oferece um **panorama amplo de compras e vendas**, facilitando o alinhamento de demandas junto aos fornecedores.

Para que o estoque virtual cumpra sua função, porém, ele não pode ser negligenciado. Informações erradas, duplicadas ou desatualizadas no estoque virtual comprometem a tomada de decisões.



10.1

ESTOQUE VIRTUAL VS ESTOQUE FÍSICO

As **divergências entre o estoque físico e o virtual** ocorrem por diversos motivos.

Furtos de mercadorias, por exemplo, uma vez que o item não recebe baixa no sistema. Produtos cadastrados de maneira incorreta também causam problemas, bem como itens duplicados no sistema ou falhas durante o processo de checkout.

Todas essas situações podem **prejudicar o nível de serviço**, porque se o estoque virtual e o físico estão fora de sincronia, duas coisas podem acontecer:

Estoque virtual positivo X **Estoque físico negativo**

Neste caso, está configurada a ruptura. O cliente não vai encontrar o item que procura na gôndola, e o gestor, achando que tem o produto em estoque, pode demorar para solicitar o reabastecimento junto ao fornecedor.

Estoque virtual negativo X **Estoque físico positivo**

Aqui o cliente não encontra o que procura na prateleira, mas o produto está disponível no estoque. Como há **discrepância das informações**, o gestor pode não fazer uma nova compra, comprometendo seu espaço e giro de estoque.

Cuidar do estoque virtual manualmente não é uma boa opção: a melhor maneira é deixar o sistema cuidando de si mesmo e um software equipado com **inteligência artificial** para dar conta do recado , evitando erros causados por interação humana.



CAPÍTULO 11



EXCESSO DE ESTOQUE

Concorda que esse conceito é bastante auto-explicativo, não é? Embora ter um estoque bem abastecido não pareça ser um problema, a verdade é que isso pode indicar que a empresa baixou suas vendas, ficando com o **estoque abarrotado**.

Justamente por isso, o excesso de estoque é um indicador que merece atenção. Ele pode ter relação com uma má gestão ou ruídos na comunicação entre os departamentos de compra, logística e venda.

Neogrid

11.1

PROBLEMAS DO EXCESSO DE ESTOQUE

O excesso de estoque pode ser um indício de que outros problemas estão acometendo o negócio, como:

Aumento no custo de manutenção do estoque

Um estoque enxuto é muito mais fácil de ser administrado, pois seu espaço é mais bem aproveitado e ele demanda menor número de colaboradores.

Perda de produtos

Com muitos itens estocados, ter controle dos prazos de validade se torna um desafio muito maior. Além disso, o acúmulo de mercadorias aumenta as chances de danos e avarias aos produtos.

Menor capital de giro

Com menos produtos saindo do seu estoque, o capital de giro também diminui. Mercadoria parada é dinheiro parado - e pode inclusive se desvalorizar ao longo do tempo.

Para evitar esses e tantos outros problemas, o ideal é manter seu estoque sob controle. Sem faltas, nem excessos, mas adequado ao ritmo do consumo.

Um bom **software de gestão de estoque** auxilia na manutenção diária, contribuindo com os esforços para manter o estoque equilibrado e saudável.



CAPÍTULO 12

SHARE DE GÔNDOLA

A disposição dos itens na prateleira do supermercado parece algo simples, mas há toda uma ciência por trás disso. O share de gôndola é exatamente isso: uma **métrica relacionada ao espaço físico** ocupado pelos produtos na prateleira.

Ter um espaço de destaque, na altura dos olhos do consumidor, é algo que impacta no volume de vendas e na performance de um produto. Justamente por isso o share de gôndola é tão relevante entre as **estratégias de trade marketing**.

Um bom espaço na prateleira é algo que deve ser negociado entre o fabricante e o varejista. No fim das contas, quem realmente decide é o varejo: as boas relações entre fornecedores e comerciantes podem apoiar negociações mais vantajosas.

Neogrid

12.1

O SHARE DE GÔNDOLA E A INDÚSTRIA

O share de gôndola possibilita uma **visão muito estratégica do PDV** e de áreas que devem ser mais bem exploradas para garantir máxima visibilidade aos produtos.

O corredor mais movimentado, a entrada/saída da loja que é mais utilizada, o melhor lugar para aplicar um banner ou cartaz promocional. Tudo isso faz diferença na hora de expor um item ao consumidor.

Mas, quem tem essa visão no dia a dia é o varejista. A **indústria nem sempre consegue acompanhar o desempenho** de seus produtos no PDV, uma vez que ela não pode estar fiscalizando o tempo todo.

Uma maneira de contornar isso é com a **ajuda dos promotores**: como estão sempre visitando os lojistas, para eles é fácil descobrir se o que foi acordado está sendo cumprido.

Com o auxílio de um software, o time de campo pode reportar tudo isso ao responsável, que passa a ter "olhos" em todos os pontos de venda, monitorando de perto o desempenho de cada SKU.



CAPÍTULO 13

MARKET SHARE

Talvez você já tenha ouvido falar deste indicador com um nome mais popular, como **fatia de mercado**, por exemplo. Market share é a métrica que define a relevância de uma empresa em seu nicho, diante de seus concorrentes.

Quanto mais relevante é uma empresa, maior é a fatia de mercado que ela controla. É fácil de enxergarmos qual é a empresa que tem o maior market share em determinados nichos.

Neogrid

No de refrigerantes, por exemplo, a marca mais popular detém 52% do mercado nacional. Isso vale para os buscadores online: o mais utilizado domina 98,8% em território brasileiro.

Assim, uma maior penetração no mercado indica que os investimentos em marketing estão sendo mais efetivos, que o **público foi conquistado** e que o planejamento estratégico da empresa está tendo bons resultados.

Se, pelo contrário, o market share de um negócio estiver baixo, é sinal de que algum concorrente pode estar tomando seu lugar. Nessas horas, deve-se analisar a concorrência, entender o que fazem para se destacar e rever suas estratégias.



13.1

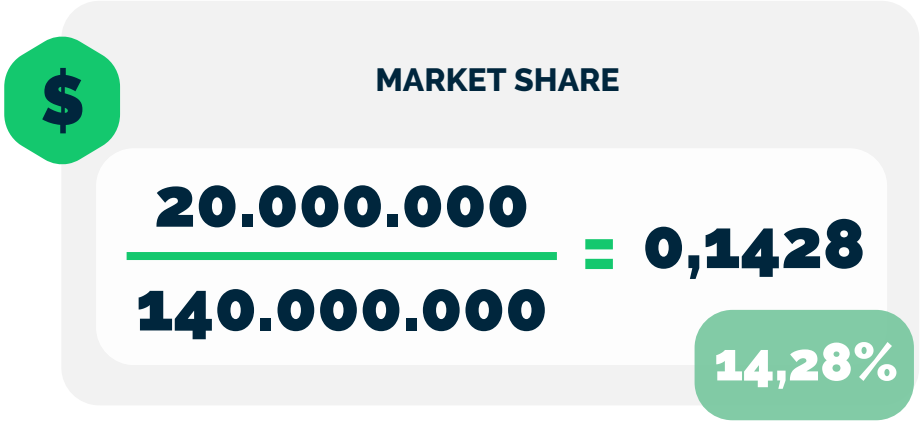
CALCULANDO O MARKET SHARE

O cálculo desse indicador leva em consideração **diferentes referências**, podendo ser calculado com base no público-alvo, no faturamento ou no valor de mercado. Em todos os casos, o raciocínio é basicamente o mesmo, o que muda é resultado.

A fórmula básica é dividir o que a sua empresa possui pelo todo que está no mercado ou que já foi angariado pelos concorrentes. A questão é que nem sempre os dados dos concorrentes são fáceis de conseguir.

No cálculo de faturamento, por exemplo, será preciso dividir o total faturado pela receita total das empresas mais relevantes do setor. A informação pode não estar disponível, então talvez seja preciso usar estimativas ou dados desatualizados.

Em um exemplo hipotético, vamos dizer que uma empresa tem um faturamento de R$ 20 milhões, em um mercado que arrecada, no total, R$ 140 milhões por ano. Aplicando estes valores na fórmula básica, temos:



Ou seja, neste cenário, a empresa detém pouco mais de 14% do market share.

Se quiser aumentar este número, o gestor deverá **pensar em maneiras de crescer** sua relevância: pode-se investir em novas estratégias de marketing, melhorar o relacionamento com o cliente ou mesmo tornar seu preço mais competitivo.



CAPÍTULO 14

SHELF LIFE

Também conhecido como “tempo de prateleira” em bom português, este indicador designa o **tempo de vida útil para venda** de um produto perecível sem perder suas propriedades organolépticas (aroma, cor, sabor etc.).

Neogrid

Quando um item perecível não tem saída, ele tem sua integridade prejudicada. Se isso acontece, ele não pode ser comercializado, o que significa prejuízo tanto para o comércio quanto para a indústria.

Caso seja inadvertidamente comercializado, um produto vencido certamente vai gerar problemas: se for um alimento, ele vai estragar, e pode gerar uma intoxicação alimentar se consumido.

O mais provável, porém, é que o problema seja identificado antes e o produto, devolvido. Além do prejuízo (a venda foi perdida, afinal), este tipo de situação também **afeta a confiança do consumidor** na loja ou marca.

Para evitar esse desgaste, ficar de olho na shelf life decada item perecível é de extrema importância.



14.1

OTIMIZANDO O SHELF LIFE

O fabricante é quem calcula o prazo de validade de um produto, com base fatores como: ingredientes utilizados, processo de produção, condições de higiene e armazenamento, tipo de embalagem utilizado, entre outros.

As informações referentes à durabilidade de uma mercadoria geralmente constam na própria embalagem.

Isso diz respeito às **normas legislativas** relacionadas à segurança dos consumidores.

O varejista também pode fazer sua parte para garantir o shelf life, sem comprometer as vendas: existem regras simples para otimizar a gestão de estoque e agilizar a saída de produtos, de acordo com a data de validade.

FIFO

Significa First in, First Out (primeiro a entrar, primeiro a sair)

Aplicada na fileira de produtos no estoque. Assim, um novo produto só pode ser colocado no fim da fila depois que o primeiro for removido, ajudando a administrar a saída de acordo com os prazos de validade.

LIFO

Significa Last in, First Out (último a entrar, primeiro a sair)

Oposto da FIFO e é mais comumente aplicada em mercadorias empilhadas, de giro rápido, com prazo de validade longo. Os produtos do topo saem mais rápido, então é importante que os itens na base não se deteriorem nem sofram avarias.

Estas são apenas algumas maneiras simples de tornar o gerenciamento de estoque mais inteligente. Uma plataforma de gerenciamento **pode gerar insights ainda mais precisos**, monitorando o shelf life de cada item individualmente.

PERDA DE VENDAS

CAPÍTULO 15

Neogrid



Mais um indicador que tem um nome bem fácil de entender. Se sua empresa está perdendo vendas, é fundamental identificar o que está causando este problema para encontrar a melhor maneira de resolvê-lo.

A perda de vendas pode ser causada por uma série de fatores. Alguns têm relação com o comerciante (fatores internos), outros estão relacionados à situação financeira do consumidor ou ao próprio mercado (fatores externos).

15.1

FATORES INTERNOS A SEREM EVITADOS

Como não é possível controlar os fatores externos, é fundamental que "**a casa esteja em ordem**" para que nenhum problema interno impacte negativamente nas suas vendas.

Confira ao lado alguns fatores internos bem comuns que levam à perda de vendas e devem ser evitados:

Ruptura de estoque

A falta de produto na gôndola é um dos **principais motivos da perda de vendas**. Como já vimos, ela pode ser causada por problemas de gestão de estoque e reabastecimento das prateleiras.

Preços pouco competitivos

Já falamos no guia sobre a margem de lucro, então já sabe que os seus preços precisam estar alinhados com o mercado, certo? Caso contrário, **sua clientela provavelmente vai fazer as compras no concorrente**.

Falhas no atendimento

Vendedores despreparados, demora no atendimento, má vontade do atendente. Tudo isso pode afastar os consumidores e prejudicar suas vendas.

Previsão de demanda ineficaz

Se os cálculos de previsão de demanda não seguirem o consumo, seu estoque pode ficar vazio muito rápido (ruptura) ou cheio por tempo demais (excesso de estoque). O ideal é ter um **planejamento sob medida para atender ao público**.

Afinal, como resolver essas falhas?

Com exceção das falhas de atendimento – que demandam treinamentos e capacitações -, as demais questões levantadas na página anterior podem ser resolvidas com a ajuda da tecnologia.

Soluções digitais e inteligência artificial ajudam a ter uma gestão de estoque mais eficiente e calculam a previsão de demanda com mais acuracidade.

TAXA DE RETORNO

CAPÍTULO 16

É importante não confundir essa taxa de retorno com aquela do mercado financeiro, que diz respeito aos investimentos. O indicador que nos interessa é aquele que está **relacionado à logística reversa**.

A taxa de retorno é prejudicial por vários motivos: para começar, a venda é perdida e estornada. Além disso, o já mencionado custo de mercadoria vendida (CMV) retorna, uma vez que o produto volta ao estoque.

E, claro, não podemos ignorar os custos da logística reversa em si.

Um produto já vendido pode retornar ao estoque por diversas razões: prazo de validade vencido, mercadoria incorreta entregue ao cliente, ninguém para receber a entrega, mercadoria avariada, entre outros.



16.1

CALCULANDO A TAXA DE RETORNO

O cálculo para ver como a taxa de retorno está afetando o seu faturamento é feito com uma fórmula simples: dividimos o número de itens retornados pelo número de itens vendidos para, então, multiplicar o resultado por 100.

Por exemplo: uma loja vendeu 2 mil produtos, mas 50 foram devolvidos por alguma razão. Aplicando estes valores à fórmula temos:

TAXA DE RETORNO

$$\frac{50}{2.000} \times 100 = 2,5$$

Assim, com base no exemplo, a taxa de retorno está em 2,5%. Não é muito, mas em um cenário ideal, essa porcentagem deve estar sempre próxima de zero.

Reduzir esse indicador envolve **identificar os produtos com maior índice de devolução**, entender as causas do problema e adotar estratégias para reduzi-lo. Uma ferramenta de gestão de estoque pode ajudar muito neste processo.





CAPÍTULO 17

TVD

O TVD, sigla para Throughput Value Day, é um indicador importante para indústria e varejo que **indica o valor do risco de perda**, ou perda de vendas por dia. Sua função é prever o quanto você pode perder em caso de ruptura.

Considerando que a ruptura pode ser influenciada por fatores externos, é fundamental estar preparado para lidar com ela ou até mesmo recalcular a rota com rapidez e aguentar uma crise, se necessário.

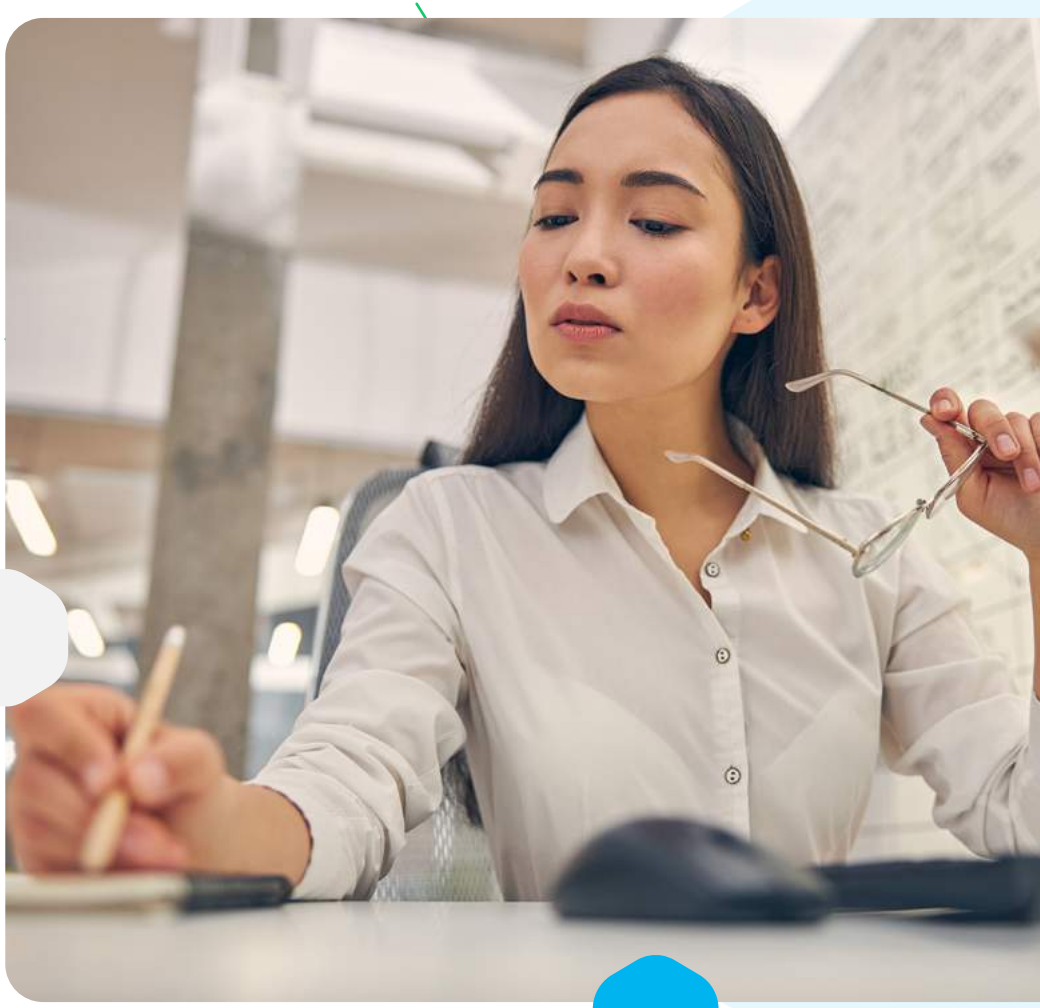
17.1

COMO IDENTIFICAR ITENS COM ALTO ÍNDICE DE ITV?

Um inventário pode ajudar a identificar produtos com alto índice de TVD.

Ao ter visibilidade dos produtos, do giro de estoque de cada um e das ações promocionais que foram planejadas, é possível dar mais atenção aos itens com maior TVD, ou seja, aqueles que trarão maior rentabilidade.

Manter um **estoque saudável** é a melhor forma de evitar a ruptura. Assim, os percentuais de TVD das suas mercadorias não serão tão altos. Automatizar a gestão de estoque é fundamental para ter esse nível de controle.



CAPÍTULO 18

IVD

Correndo em paralelo ao TVD, temos o indicador IVD (Inventory Value Day, ou valor do excesso de estoque por dia). Sua função é mensurar a **quantidade de dinheiro parado** em caso de excesso de estoque.

Um estoque muito cheio causa diversos problemas de manutenção, como já apontamos mais de uma vez ao longo deste material. E o produto que não está na prateleira, ao alcance dos olhos do consumidor, **não gera lucro**.

Ao calcular o IVD, é possível compreender quanto o armazenamento está impactando no fluxo de caixa de uma loja, e planejar estratégias para remediar isso.

Um relatório com esses dados indica quais produtos com maior IVD precisam ser escoados com rapidez, para evitar o capital parado. Nessas horas, **ações promocionais** podem ajudar a movimentar o que estava inerte.

Como tantos outros problemas de gerenciamento de estoque, um alto índice de IVD também pode ser evitado mediante a utilização de uma solução que otimize o trabalho de gestão.

CONCLUSÃO

Melhorar a disponibilidade do produto na gôndola é um enorme desafio para a indústria e o varejo, especialmente no segmento de bens de consumo, que perde consumidores sempre que alguma coisa falta.

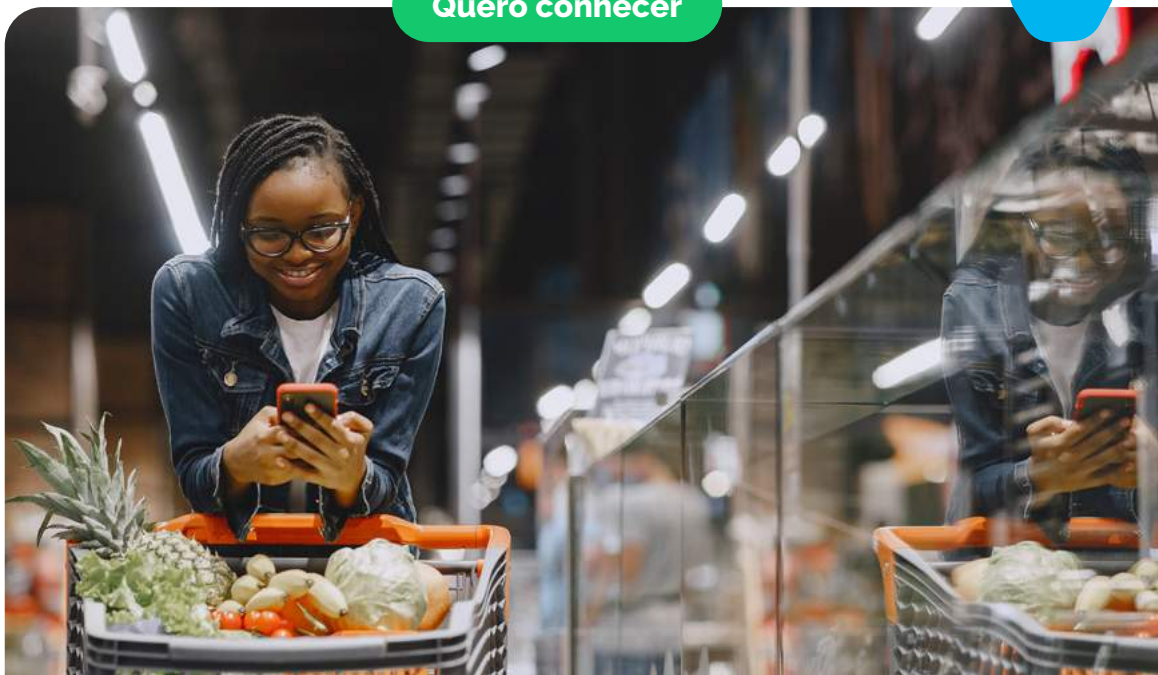
As melhores práticas de gestão e soluções tecnológicas focadas neste segmento ajudam a superar esse desafio. Para isso, toda a cadeia de suprimentos deve estar **comprometida em ampliar sua eficiência operacional**.

O monitoramento dos indicadores que vimos nesse guia ajuda a definir estratégias de atuação mais eficazes.
O estoque equilibrado é uma das maneiras mais efetivas para evitar a ruptura e garantir que o cliente encontre o que procura, na hora certa.

Se toda a gestão da cadeia estiver conectada, por meio da tecnologia, e com respaldo em indicadores confiáveis, eleva-se o nível de serviço em todas as etapas. Assim, varejo e indústria **alcançam o máximo de excelência operacional**

Fale com um especialista e conheça as nossas soluções que tornam a cadeia de suprimentos ainda mais eficiente e conectada,

Quero conhecer



Neogrid

SOBRE A NEOGRID

A **Neogrid desenvolve soluções com inteligência artificial** para aumentar as vendas e a rentabilidade das indústrias, varejos e distribuidores.

Há 20 anos no mercado, trabalha para sincronizar cadeias de suprimentos, **atuando principalmente na otimização do mix de produtos, na redução de ruptura, no aumento do giro de estoques e na reposição orientada pela demanda real**.

Com uma plataforma que integra mais de 40 mil lojas, 30 mil indústrias e 5 mil distribuidores, transforma dados em informações estratégicas para aumentar a disponibilidade de produtos e, ao mesmo tempo, reduzir excessos de estoque - sempre no ritmo do consumo.

