

EDIÇÃO PROFISSIONAL

KPIs e Indicadores de Estoque

O guia definitivo para medir, interpretar e melhorar os resultados do seu estoque — com fórmulas, exemplos numéricos e visão de dashboard para cada indicador.

APRESENTAÇÃO

Medir é mais importante do que apenas controlar

Controlar o estoque é organizar o presente. Medir o estoque é construir o futuro — e é exatamente essa a diferença que separa negócios que apenas sobrevivem daqueles que crescem de forma previsível.

Se você já aplica boas práticas de organização — códigos únicos, separação por categoria, FIFO, checklists de rotina — parabéns: você resolveu a parte mais visível do problema. Mas existe uma segunda camada, menos visível e igualmente decisiva: a camada dos números.

Uma empresa pode ter um estoque fisicamente impecável e, ainda assim, operar no escuro financeiramente — sem saber quanto capital está parado, qual categoria realmente dá lucro, ou se o índice de perdas está subindo silenciosamente mês após mês.

"O que não é medido não pode ser melhorado."

Esta frase, atribuída a diferentes pensadores da administração ao longo do século XX, resume o motivo deste livro existir. Não basta saber que o estoque está "organizado" — é preciso saber, com números, se ele está saudável, eficiente e lucrativo.

Ao longo deste guia, você vai aprender 16 indicadores essenciais, a Curva ABC, 5 modelos de dashboard e um checklist mensal completo para transformar dados soltos em decisões de negócio. Cada capítulo de indicador segue sempre a mesma estrutura: o que ele mede, quando usar, a fórmula, um exemplo numérico completo, como interpretar o resultado, os erros mais comuns, como melhorar — e como esse mesmo número pode aparecer, de forma automática, em um dashboard.

Este não é um livro para ler uma vez. É um material de consulta — volte a ele sempre que precisar calcular, interpretar ou explicar um indicador para sua equipe.

SUMÁRIO

O que você vai encontrar

Navegue pelo conteúdo — todos os itens abaixo são clicáveis.

00	Apresentação	2	17	Produtos Próximos do Vencimento	1
00	Introdução	1	18	Índice de Perdas	1
01	O que é um KPI	1	19	Valor Financeiro das Perdas	1
02	Erros de quem administra sem indicadores	1	20	Compras Inteligentes	1
03	Giro de Estoque	1	21	Indicadores por Categoria	1
04	Cobertura de Estoque	1	22	Produtos Mais Vendidos	1
05	Estoque Médio	1	23	Produtos Menos Vendidos	1
06	Valor Total Investido em Estoque	1	24	Dashboard Executivo	1
07	Capital Parado	1	25	Dashboard Financeiro	1
08	Produtos sem Giro	1	26	Dashboard Comercial	1
09	Produtos com Giro Elevado	1	27	Dashboard de Compras	1
10	Curva ABC	1	28	Dashboard Operacional	1
11	Produtos abaixo do Estoque Mínimo	1	29	Os KPIs Mais Importantes p/ Pequenas Empresas	1
12	Estoque Máximo	1	30	Checklist Mensal de Indicadores	1
13	Índice de Ruptura	1	31	Glossário	1
14	Precisão do Inventário	1	32	O Próximo Passo	1
15	Acuracidade do Estoque	1			
16	Tempo Médio de Reposição	1			

INTRODUÇÃO

De dado a decisão: o caminho da informação

Antes de entrar nos indicadores propriamente ditos, é essencial entender a diferença entre quatro palavras que costumam ser usadas como sinônimos, mas não são: dado, informação, indicador e KPI.

Dados

Dados são registros brutos, sem contexto: "vendidas 40 unidades do produto X às 14h32 de terça-feira". Sozinho, um dado não conta nenhuma história — é apenas um fato registrado.

Informação

Informação é o dado organizado com contexto: "foram vendidas 1.200 unidades do produto X neste mês, 15% a mais que no mês anterior". Já é possível enxergar uma tendência.

Indicador

Um indicador é uma informação transformada em métrica padronizada, comparável ao longo do tempo: "o giro de estoque do produto X foi de 6 vezes este mês". Indicadores permitem comparação entre períodos, categorias ou empresas.

KPI (Key Performance Indicator)

Um KPI é um indicador que a empresa escolheu, deliberadamente, para acompanhar de perto porque ele está diretamente ligado a uma meta estratégica do negócio. Nem todo indicador é um KPI — um KPI é um indicador que virou prioridade.

1**Dado**

Registro bruto, sem contexto.

2**Informação**

Dado organizado com contexto.

3**Indicador**

Informação transformada em métrica comparável.

4**KPI**

Indicador eleito como prioridade estratégica.

Business Intelligence

Business Intelligence (BI) é o conjunto de processos, ferramentas e cultura que transforma dados brutos em indicadores e KPIs de forma automatizada e visual — geralmente por meio de dashboards. BI não é sinônimo de um software específico: é a prática de tomar decisões baseadas em dados, de forma estruturada e contínua.

Tomada de decisão

É o destino final de toda essa cadeia. Um dado sozinho não muda decisão nenhuma. Mas um KPI bem definido, acompanhado com regularidade e interpretado corretamente, é exatamente o que permite decidir com confiança: comprar mais, comprar menos, promover, descontinuar, negociar um novo prazo com o fornecedor.

DICA DO ESPECIALISTA

Não tente acompanhar os 16 indicadores deste livro com a mesma intensidade desde o primeiro dia. Escolha de 3 a 5 KPIs prioritários para o seu negócio agora — o Capítulo 29 vai ajudar exatamente nessa escolha.

CAPÍTULO 01

O que é um KPI

Entenda por que empresas de todos os portes escolhem alguns indicadores para acompanhar de perto — e ignoram dezenas de outros.

Um KPI (Key Performance Indicator, ou Indicador-Chave de Desempenho) é um indicador selecionado porque está diretamente conectado a um objetivo estratégico do negócio. A palavra-chave aqui é **seleção**: nem todo número que pode ser medido merece virar um KPI.

Diferença entre indicador e KPI

Todo KPI é um indicador, mas nem todo indicador é um KPI. Uma loja pode calcular dezenas de indicadores — tempo médio de fila no caixa, temperatura da câmara fria, número de trocas de produto. Um KPI é o subconjunto desses indicadores que a liderança da empresa decidiu acompanhar de perto porque impacta diretamente uma meta estratégica, como lucro, crescimento ou redução de risco.

Por que empresas acompanham indicadores

Empresas que acompanham indicadores de forma consistente conseguem antecipar problemas antes que eles se tornem crises. Um índice de ruptura subindo mês a mês, por exemplo, é um alerta que aparece nos números muito antes de aparecer nas reclamações dos clientes.

Como indicadores reduzem prejuízos

Cada indicador deste livro existe para revelar um tipo específico de prejuízo silencioso: capital parado, produtos vencendo, rupturas recorrentes, perdas por furto ou erro operacional. Sem o número, o prejuízo continua existindo — só não é visto a tempo de ser corrigido.

🕒 BOA PRÁTICA

Um bom KPI precisa ser: mensurável (com dados reais disponíveis), comparável (ao longo do tempo ou entre categorias), acionável (leva a uma decisão) e revisado com regularidade.

CAPÍTULO 02

Os erros de quem administra estoque sem indicadores

Sem números, os mesmos problemas se repetem — só que sem ninguém perceber a tempo.

Uma empresa pode ter um estoque bem organizado fisicamente e, ainda assim, cometer erros financeiros graves simplesmente por não acompanhar indicadores. Veja os problemas mais comuns.

Compras desnecessárias

Sem giro, cobertura ou estoque mínimo calculados, as compras passam a ser guiadas por percepção — "acho que vai faltar" — em vez de dados reais de consumo.

Capital parado

Sem o indicador de capital parado, produtos de baixo giro continuam ocupando espaço e capital indefinidamente, sem que ninguém perceba o tamanho real do problema.

Rupturas recorrentes

Sem o índice de ruptura e o estoque mínimo bem calculados, faltas de produto se tornam recorrentes nos mesmos itens, mês após mês, sem nenhuma ação estrutural para resolver a causa.

Falta de giro

Sem acompanhar o giro por categoria, é impossível saber quais produtos realmente merecem prioridade de compra e espaço na prateleira.

Produtos esquecidos

Sem o indicador de produtos sem giro, itens obsoletos permanecem indefinidamente no catálogo, ocupando espaço físico e capital sem nenhuma perspectiva real de venda.

Prejuízos silenciosos

A combinação de todos os erros acima gera um prejuízo que raramente aparece de forma isolada no extrato bancário — ele se acumula, mês a mês, até se tornar grande demais para ignorar.

⊗ ERRO COMUM

Acreditar que "conhecer bem o negócio" substitui a necessidade de medir indicadores. A experiência é valiosa, mas não escala — e não revela tendências sutis que só aparecem nos números ao longo do tempo.

CAPÍTULO 03 · KPI 1

Giro de Estoque

O indicador mais conhecido da gestão de estoque — e o primeiro que toda empresa deveria acompanhar.

O giro de estoque mostra quantas vezes o estoque foi renovado (vendido e repostado) em um determinado período. É o termômetro mais básico da saúde do seu estoque.

O que este indicador mede

O giro mede a velocidade com que os produtos saem do estoque e são vendidos. Quanto maior o giro, mais rápido o capital investido em mercadorias retorna em forma de venda.

Quando utilizar

Use o giro para comparar o desempenho de diferentes categorias de produtos, negociar prazos de pagamento com fornecedores e decidir onde concentrar o capital de compra.

Fórmula

COMO CALCULAR

$$\frac{\text{CMV no período}}{\text{Estoque Médio}}$$

$$\text{CMV} = \text{Custo das Mercadorias Vendidas} \cdot \text{Estoque Médio} = (\text{Estoque Inicial} + \text{Estoque Final}) \div 2$$

Exemplo numérico completo

📁 AUTOPEÇAS SILVA & CIA — GIRO ANUAL

CMV do ano: R\$ 480.000 (custo das peças vendidas)

Estoque médio do ano: R\$ 80.000

Giro = $480.000 \div 80.000$

Giro de Estoque = 6 vezes ao ano (a cada ~60 dias o estoque é renovado)

Como interpretar o resultado

Um giro de 6 significa que, em média, cada peça do estoque é vendida e reposta 6 vezes por ano. Quanto mais alto o giro (dentro do razoável para o setor), menos capital fica parado e mais saudável é o fluxo de caixa.

GIRO BAIXO

< 4x / ano

GIRO ADEQUADO

4x a 8x / ano

GIRO ELEVADO

> 8x / ano

EVOLUÇÃO DO GIRO DE ESTOQUE — ÚLTIMOS 6 MESES



⊗ ERRO COMUM

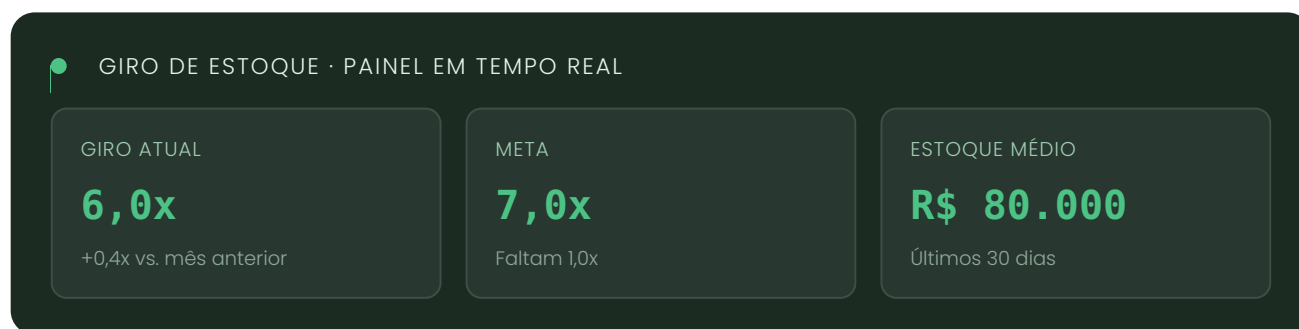
- Usar o valor de venda em vez do custo (CMV) na fórmula, inflando o resultado.
- Comparar o giro entre categorias muito diferentes (ex: pilhas vs. pneus) sem contexto.
- Calcular o giro anual usando apenas dois pontos (início e fim), ignorando sazonalidade.

Como melhorar este indicador

- Reduza o estoque parado de itens de baixo giro com promoções direcionadas.
- Negocie prazos de pagamento maiores com fornecedores para itens de giro mais lento.
- Compre com mais frequência e em lotes menores para os itens de giro elevado.

Curiosidade: Redes de supermercado de alto desempenho operam com giro de estoque de produtos perecíveis acima de 20 vezes ao ano — ou seja, renovam o estoque desses itens a cada 2 semanas.

Como visualizar este indicador em um Dashboard



Um dashboard automatiza o cálculo do giro em tempo real, comparando categorias e alertando quando um item cai abaixo da meta definida — sem precisar refazer a conta toda vez que uma venda acontece.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Calcule o giro de estoque geral e por categoria neste mês.
- Identifique as 3 categorias com giro mais baixo.
- Defina uma meta de giro por categoria para os próximos 90 dias.

CAPÍTULO 04 · KPI 2

Cobertura de Estoque

Enquanto o giro olha para o passado, a cobertura responde a uma pergunta sobre o futuro: por quantos dias o estoque atual ainda aguenta?

A cobertura de estoque converte a quantidade parada em prateleira em algo muito mais intuitivo: dias. É o indicador que ajuda a decidir quando comprar antes que falte produto.

O que este indicador mede

A cobertura mede, em dias, quanto tempo o estoque atual sustenta as vendas no ritmo de consumo médio observado.

Quando utilizar

Use antes de fazer um novo pedido de compra, para saber se ainda há folga ou se a reposição é urgente — especialmente em itens com lead time longo.

Fórmula

COMO CALCULAR

$$\frac{\text{Estoque Atual}}{\text{Consumo Médio Diário}}$$

Estoque Atual = quantidade disponível hoje · Consumo Médio Diário = média de unidades vendidas por dia

Exemplo numérico completo

FARMÁCIA VIDA PLENA — ITEM ANALGÉSICO X

Estoque atual do item: 300 unidades

Consumo médio diário (últimos 30 dias): 15 unidades/dia

Cobertura = $300 \div 15$

Cobertura de Estoque = 20 dias

Como interpretar o resultado

Com o ritmo atual de vendas, o estoque desse item dura 20 dias. Se o fornecedor leva 10 dias para entregar, ainda há uma margem de segurança de 10 dias — mas se o lead time for de 25 dias, é preciso comprar agora.

RISCO DE RUPTURA

< 7 dias

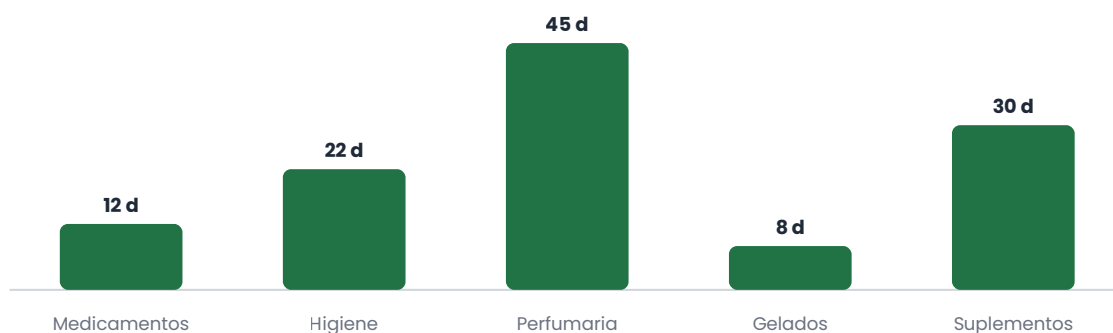
COBERTURA SAUDÁVEL

7 a 30 dias

CAPITAL PARADO

> 30 dias

COBERTURA DE ESTOQUE POR CATEGORIA (DIAS)



⊗ ERRO COMUM

- Calcular o consumo médio usando um único dia atípico (ex: uma promoção pontual).
- Ignorar a sazonalidade de produtos (ex: protetor solar no verão).
- Não considerar o lead time do fornecedor na hora de interpretar o número de dias.

Como melhorar este indicador

- Use uma janela de pelo menos 30 dias para calcular o consumo médio.
- Cruze a cobertura com o lead time de cada fornecedor antes de decidir comprar.
- Revise a cobertura ideal por categoria a cada troca de estação.

Curiosidade: Empresas de e-commerce com alta variação de demanda costumam calcular a cobertura separadamente para dias normais e datas promocionais, como Black Friday.

Como visualizar este indicador em um Dashboard



Um dashboard cruza automaticamente a cobertura de cada item com o lead time do fornecedor correspondente, destacando em vermelho os produtos que vão romper antes da próxima entrega chegar.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Liste os itens com cobertura abaixo de 7 dias.
- Compare a cobertura de cada item com o lead time do fornecedor.
- Programe as compras dos itens em risco de ruptura esta semana.

CAPÍTULO 05 · KPI 3

Estoque Médio

A base de cálculo por trás de quase todos os outros indicadores deste livro.

O estoque médio não costuma aparecer sozinho em nenhuma vitrine de resultados — mas sem ele, indicadores como giro e cobertura simplesmente não existem.

O que este indicador mede

O estoque médio representa o volume (em unidades ou em valor) que ficou parado, em média, ao longo de um período.

Quando utilizar

Use sempre que precisar calcular giro, cobertura ou qualquer indicador que compare vendas com o volume parado em estoque.

Fórmula

COMO CALCULAR

$$\frac{\text{Estoque Inicial} + \text{Estoque Final}}{2}$$

Para maior precisão, é possível usar a média de várias medições (ex: semanal) em vez de apenas início e fim de período.

Exemplo numérico completo

📁 MERCADO BOM PREÇO — MÊS DE REFERÊNCIA

Estoque no início do mês: R\$ 60.000

Estoque no final do mês: R\$ 100.000

Estoque Médio = $(60.000 + 100.000) \div 2$

Estoque Médio = R\$ 80.000

Como interpretar o resultado

Esse valor de R\$ 80.000 é o que deve ser usado, por exemplo, no cálculo do giro de estoque do mesmo período — usar apenas o estoque final distorceria o resultado.

POUCOS PONTOS

2 medições

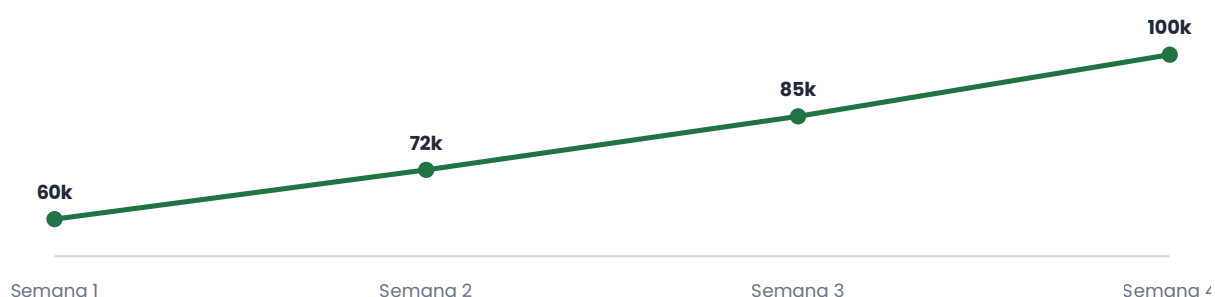
RECOMENDADO

4 medições/mês

ALTA PRECISÃO

Semanal/diário

ESTOQUE AO LONGO DO MÊS (PONTOS USADOS NA MÉDIA)



⊗ ERRO COMUM

- Usar apenas dois pontos (início e fim) em negócios com forte variação sazonal dentro do mês.
- Misturar estoque em valor (R\$) com estoque em unidades no mesmo cálculo.
- Não atualizar o estoque inicial do próximo período com o final do anterior.

Como melhorar este indicador

- Sempre que possível, calcule a média com base em medições semanais, não apenas mensais.
- Automatize a captura do valor de estoque diretamente do sistema de vendas.
- Separe o cálculo por categoria quando as variações internas forem muito diferentes.

Curiosidade: Empresas com sistemas de gestão integrados costumam calcular o estoque médio diariamente, usando a média móvel dos últimos 30 dias — um cálculo praticamente impossível de fazer manualmente todos os dias.

Como visualizar este indicador em um Dashboard



Em um dashboard, o estoque médio é recalculado automaticamente a cada nova venda ou entrada registrada, eliminando a necessidade de fechar planilhas no fim do mês para obter o número.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Registre o estoque no início e no fim do mês corrente.
- Sempre que possível, adicione medições semanais para maior precisão.
- Use esse valor como base para calcular o giro do período.

CAPÍTULO 06 · KPI 4

Valor Total Investido em Estoque

Antes de falar em lucro, é preciso saber exatamente quanto dinheiro está parado nas prateleiras.

Esse é o indicador mais direto de todos: quanto, em reais, sua empresa tem hoje investido em mercadorias.

O que este indicador mede

O valor total investido em estoque soma o custo de todos os produtos armazenados, item por item.

Quando utilizar

Use para dimensionar o capital de giro necessário, negociar linhas de crédito e comparar o peso do estoque frente ao faturamento da empresa.

Fórmula

COMO CALCULAR

$$\Sigma (\text{Quantidade} \times \text{Custo Unitário})$$

Somatório item a item: para cada produto, multiplique a quantidade em estoque pelo seu custo de aquisição (não o preço de venda).

Exemplo numérico completo

📋 DISTRIBUIDORA CENTER NORTE — 3 CATEGORIAS

Categoria A: 500 un × R\$ 40,00 = R\$ 20.000

Categoria B: 300 un × R\$ 25,00 = R\$ 7.500

Categoria C: 1.200 un × R\$ 8,00 = R\$ 9.600

Valor Total = 20.000 + 7.500 + 9.600

Valor Total Investido em Estoque = R\$ 37.100

Como interpretar o resultado

Esse valor representa o capital que está imobilizado em mercadorias neste momento — dinheiro que só retorna quando o produto é vendido.

ABAIXO DO NECESSÁRIO

Risco de ruptura

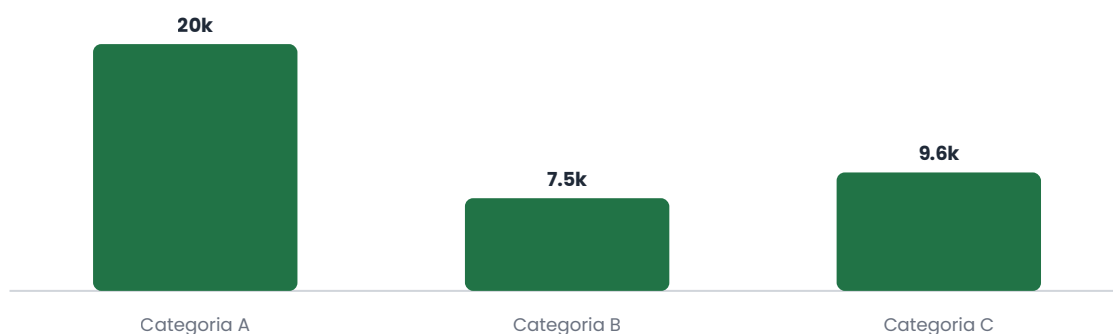
EQUILIBRADO

**Compatível com
vendas**

ACIMA DO NECESSÁRIO

Capital parado

VALOR INVESTIDO POR CATEGORIA (R\$ MIL)



⊗ ERRO COMUM

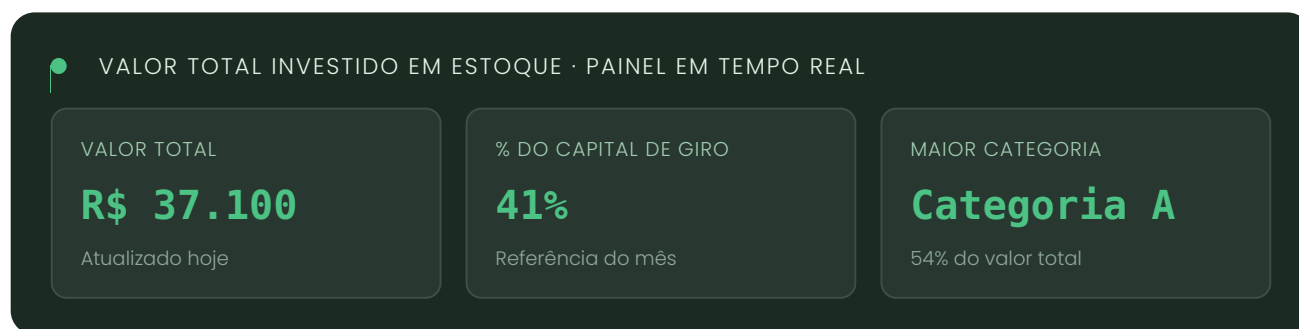
- Usar o preço de venda em vez do custo de aquisição, superestimando o valor investido.
- Esquecer produtos em trânsito, em consignação ou em outro depósito.
- Não atualizar o custo unitário quando o fornecedor reajusta o preço.

Como melhorar este indicador

- Revise mensalmente o valor total e compare com o faturamento do período.
- Cruze este número com o capital de giro disponível antes de aprovar novas compras.
- Separe o valor por categoria para identificar onde o capital está mais concentrado.

Curiosidade: Em muitos pequenos negócios, o valor investido em estoque chega a representar mais de 40% de todo o capital de giro da empresa — maior que caixa e contas a receber somados.

Como visualizar este indicador em um Dashboard



Um dashboard soma automaticamente o valor de cada entrada e saída de produto, mantendo o valor total em estoque sempre atualizado — sem depender de um fechamento manual de planilha.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Calcule o valor total investido em estoque hoje.
- Compare esse valor com o capital de giro disponível na empresa.
- Identifique a categoria que concentra o maior valor investido.

CAPÍTULO 07 · KPI 5

Capital Parado

A fatia do seu estoque que não vende há tempo suficiente para preocupar.

Nem todo capital investido em estoque é ativo — parte dele está, na prática, parado. Este indicador revela exatamente o tamanho desse problema.

O que este indicador mede

O capital parado é o valor de produtos sem nenhuma movimentação de venda dentro de um período de corte definido (ex: 90 dias).

Quando utilizar

Use trimestralmente para identificar produtos que precisam de ação (promoção, devolução ou baixa) antes que o prejuízo aumente ainda mais.

Fórmula

COMO CALCULAR

Valor em estoque de itens sem venda em X dias

Valor Total em Estoque × 100

X = prazo de corte definido pela empresa (ex: 60, 90 ou 120 dias, dependendo do setor)

Exemplo numérico completo

FARMÁCIA VIDA PLENA — CORTE DE 90 DIAS

Valor total em estoque: R\$ 150.000

Valor de itens sem venda há mais de 90 dias: R\$ 18.000

Capital Parado = $(18.000 \div 150.000) \times 100$

Capital Parado = 12% do valor total em estoque

Como interpretar o resultado

12% do capital investido em mercadorias não gerou nenhum retorno nos últimos 3 meses — esse valor deveria estar financiando produtos de maior giro.

SAUDÁVEL

< 8%

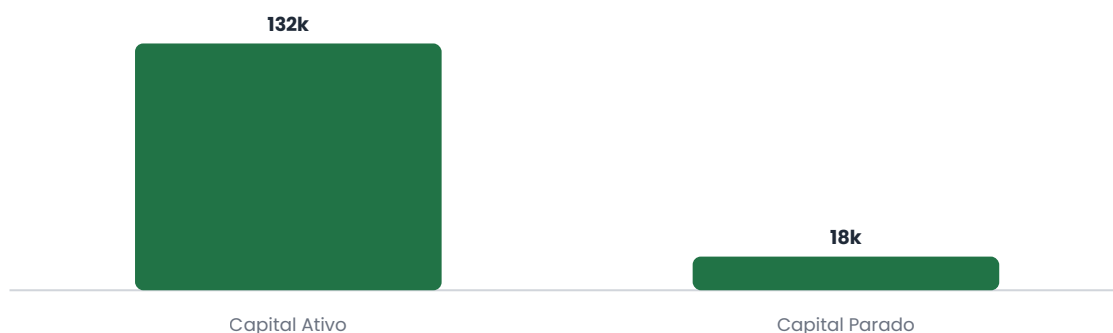
ATENÇÃO

8% a 15%

CRÍTICO

> 15%

CAPITAL ATIVO VS. CAPITAL PARADO (R\$ MIL)



⊗ ERRO COMUM

- Não definir um prazo de corte claro e consistente entre categorias.
- Identificar os produtos parados, mas não tomar nenhuma ação sobre eles.
- Confundir capital parado com estoque de segurança de itens sazonais.

Como melhorar este indicador

- Crie promoções direcionadas especificamente para os itens identificados.
- Negocie devolução ou troca com o fornecedor quando o contrato permitir.
- Considere doação com benefício fiscal para produtos sem chance de venda.

Curiosidade: Alguns varejistas usam um critério em camadas: capital parado 'moderado' (60-90 dias) recebe desconto, e capital parado 'crítico' (mais de 180 dias) entra automaticamente em processo de baixa contábil.

Como visualizar este indicador em um Dashboard



Um dashboard sinaliza automaticamente, todo dia, quais produtos cruzaram o limite de dias sem venda definido pela empresa — sem precisar cruzar planilhas de venda com estoque manualmente.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Defina o prazo de corte para considerar um produto 'parado'.
- Liste todos os itens que ultrapassaram esse prazo sem vender.
- Escolha uma ação (promoção, devolução ou baixa) para cada item da lista.

CAPÍTULO 08 · KPI 6

Produtos sem Giro

Nem todo item parado é 'capital parado' em valor alto — mas todo item sem giro merece uma decisão.

Enquanto o capital parado olha para o valor em reais, este indicador olha para a quantidade de produtos (SKUs) que simplesmente não vendem.

O que este indicador mede

A proporção de produtos cadastrados que não tiveram nenhuma venda dentro de um período definido.

Quando utilizar

Use em revisões periódicas de catálogo para decidir quais produtos merecem continuar ocupando espaço na prateleira.

Fórmula

COMO CALCULAR

$$\frac{\text{Nº de SKUs sem venda em X dias}}{\text{Total de SKUs cadastrados}} \times 100$$

SKU = código único de cada produto cadastrado no sistema de estoque

Exemplo numérico completo

📁 LOJA MULTI VARIEDADES — CORTE DE 120 DIAS

Total de SKUs cadastrados: 400

SKUs sem nenhuma venda em 120 dias: 52

Produtos sem Giro = $(52 \div 400) \times 100$

Produtos sem Giro = 13% do catálogo

Como interpretar o resultado

13% dos produtos cadastrados não venderam nada em 4 meses — esses itens são candidatos naturais a promoção, remanejamento ou descontinuação do catálogo.

SAUDÁVEL

< 8%

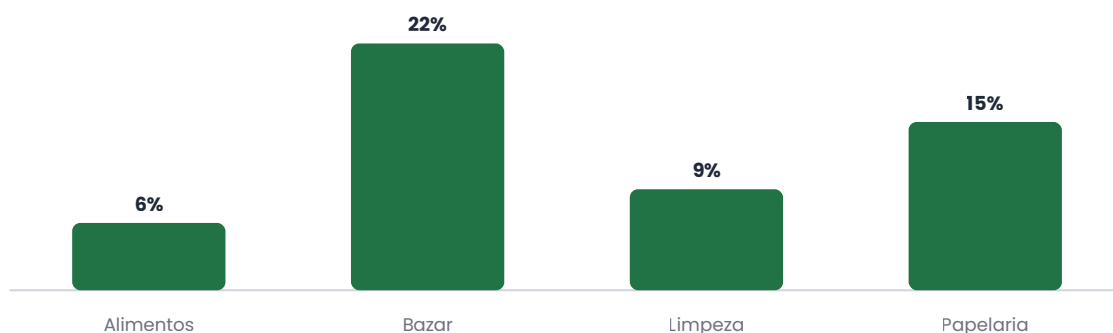
REVISAR CATÁLOGO

8% a 18%

CATÁLOGO INCHADO

> 18%

% DE PRODUTOS SEM GIRO POR CATEGORIA



⊗ ERRO COMUM

- Incluir produtos recém-cadastrados que ainda não tiveram tempo de vender.
- Não diferenciar produto sazonal parado fora de época de produto realmente sem saída.
- Manter o item no catálogo indefinidamente sem nenhuma revisão.

Como melhorar este indicador

- Exclua da análise produtos com menos de 60 dias de cadastro.
- Marque produtos sazonais separadamente antes de aplicar o indicador.
- Estabeleça uma revisão trimestral fixa do catálogo com plano de ação por item.

Curiosidade: Redes de varejo de moda costumam chamar esse grupo de produtos de 'estoque encalhado' e criam liquidações específicas apenas para zerar esses itens antes da troca de coleção.

Como visualizar este indicador em um Dashboard



Um dashboard cruza automaticamente o cadastro de produtos com o histórico de vendas, atualizando a lista de itens sem giro todos os dias sem esforço manual.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Gere a lista de produtos sem venda no período de corte definido.
- Separe produtos sazonais e recém-cadastrados dessa lista.
- Defina uma ação (promoção, baixa ou remanejamento) para os itens restantes.

CAPÍTULO 09 · KPI 7

Produtos com Giro Elevado

O extremo oposto do capítulo anterior — e igualmente importante de monitorar.

Se os produtos sem giro merecem atenção para sair do estoque, os produtos de giro elevado merecem atenção para nunca faltar.

O que este indicador mede

Identifica os produtos que vendem com uma frequência muito acima da média do catálogo — geralmente responsáveis por boa parte do faturamento.

Quando utilizar

Use para priorizar quais produtos merecem estoque de segurança maior e atenção redobrada no processo de compra.

Fórmula

COMO CALCULAR

Giro do SKU**Giro Médio do Catálogo**

Um SKU é considerado de giro elevado quando seu giro individual é significativamente maior que a média geral do catálogo (ex: 2x ou mais).

Exemplo numérico completo

📁 AUTOPEÇAS SILVA & CIA — TOP PRODUTOS

Giro médio do catálogo: 5x ao ano

Giro do produto 'Filtro de óleo XPTO': 18x ao ano

Relação = $18 \div 5$

O produto gira 3,6 vezes mais rápido que a média do catálogo

Como interpretar o resultado

Produtos assim concentram grande parte do faturamento e não podem faltar — uma ruptura nesse tipo de item custa proporcionalmente muito mais caro que em um item comum.

GIRO COMUM

Até 1,5x a média

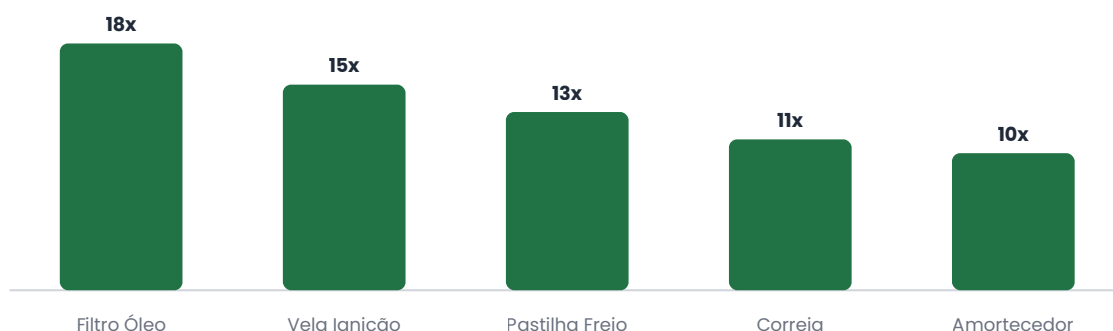
GIRO ALTO

1,5x a 3x a média

GIRO MUITO ALTO

Acima de 3x a média

GIRO ANUAL DOS 5 PRODUTOS MAIS VENDIDOS



⊗ ERRO COMUM

- Não aumentar o estoque de segurança desses itens, tratando-os como produtos comuns.
- Deixar de negociar condições especiais com o fornecedor desses itens específicos.
- Concentrar o estoque de segurança só nos itens de giro elevado e negligenciar o restante.

Como melhorar este indicador

- Aumente a frequência de reposição desses itens específicos.
- Negocie prazos e lotes diferenciados com o fornecedor para esses produtos.
- Monitore a cobertura desses itens com mais frequência que os demais.

Curiosidade: Em muitos negócios, a chamada 'regra 80/20' se confirma: cerca de 20% dos produtos do catálogo respondem por 80% do faturamento — geralmente, são exatamente os itens de giro elevado.

Como visualizar este indicador em um Dashboard



Um dashboard destaca automaticamente os produtos de giro elevado no topo da lista de prioridade de compra, evitando que um erro de priorização gere ruptura no item mais importante do catálogo.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Identifique os 10 produtos de maior giro do seu catálogo.
- Revise o estoque de segurança definido para cada um deles.
- Negocie condições diferenciadas com os fornecedores desses itens.

PARTE II

Classificação e priorização de produtos

Com os indicadores fundamentais em mãos, o próximo passo é aprender a classificar seu catálogo — e a nunca mais tratar todos os produtos com o mesmo nível de atenção.

CAPÍTULO 10

Curva ABC

A ferramenta que classifica automaticamente quais produtos merecem mais atenção — e quais podem receber um cuidado mais leve.

A Curva ABC (também chamada de análise de Pareto aplicada ao estoque) parte de uma constatação simples: nem todos os produtos têm o mesmo peso no resultado da empresa. Uma minoria de itens costuma responder pela maior parte do faturamento.

Como calcular

1

Liste todos os produtos

Com o valor de venda (ou faturamento) de cada um no período analisado.

2

Ordene do maior para o menor

Coloque os produtos em ordem decrescente de faturamento.

3

Calcule o percentual acumulado

Some o faturamento de cada produto ao percentual acumulado dos anteriores.

4

Classifique em faixas

Categoria A até 80% acumulado, B até 95%, C até 100%.

Como interpretar as classes

Classe A

Poucos produtos (geralmente 15–20% do catálogo) responsáveis por cerca de 80% do faturamento. Merecem estoque de segurança maior e monitoramento próximo.

Classe B

Produtos intermediários (cerca de 30% do catálogo), responsáveis por mais 15% do faturamento. Merecem atenção moderada.

Classe C

A maior parte do catálogo (cerca de 50%), responsável por apenas 5% do faturamento. Controle mais simples, sem exigir tanta atenção individual.

Exemplo prático

PRODUTO	FATURAMENTO	% ACUMULADO	CLASSE
Produto 1	R\$ 42.000	28%	A
Produto 2	R\$ 31.000	49%	A
Produto 3	R\$ 24.000	65%	A
Produto 4	R\$ 18.000	77%	A
Produto 5	R\$ 9.000	83%	B
Produto 6	R\$ 7.500	88%	B
Produto 7	R\$ 6.200	92%	B
Produtos 8-20	R\$ 11.800	100%	C

DISTRIBUIÇÃO DO FATURAMENTO POR CLASSE (%)



⚠️ ATENÇÃO

A Curva ABC pode ser calculada por faturamento, por margem de lucro ou por giro — cada critério gera uma classificação diferente. Escolha o critério mais alinhado ao seu objetivo antes de classificar.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Classifique seu catálogo pela Curva ABC usando o faturamento dos últimos 90 dias.
- Defina um nível de atenção diferente para cada classe (A, B e C).
- Refaça essa classificação a cada trimestre, pois ela muda com o tempo.

CAPÍTULO 11 · KPI 8

Produtos abaixo do Estoque Mínimo

O alarme de incêndio do controle de estoque: quando soa, a ação precisa ser imediata.

Enquanto outros indicadores ajudam no planejamento, este é o que aponta o problema batendo à porta agora.

O que este indicador mede

A quantidade (ou percentual) de produtos que já estão abaixo do ponto de reposição definido para cada item.

Quando utilizar

Use diariamente ou semanalmente — este indicador não serve para análise mensal, e sim para ação imediata.

Fórmula

COMO CALCULAR

$$\frac{\text{Nº de SKUs abaixo do Estoque Mínimo}}{\text{Total de SKUs cadastrados}} \times 100$$

Estoque Mínimo = ponto de reposição definido para cada produto (ver Capítulo 3 do primeiro guia da coleção)

Exemplo numérico completo

📁 DISTRIBUIDORA CENTER NORTE — REVISÃO SEMANAL

Total de SKUs cadastrados: 400

SKUs abaixo do estoque mínimo hoje: 18

Produtos abaixo do mínimo = $(18 \div 400) \times 100$

4,5% do catálogo está abaixo do estoque mínimo

Como interpretar o resultado

18 produtos precisam de reposição imediata — cada dia sem ação aumenta a chance de ruptura e venda perdida nesses itens específicos.

SOB CONTROLE

< 3%

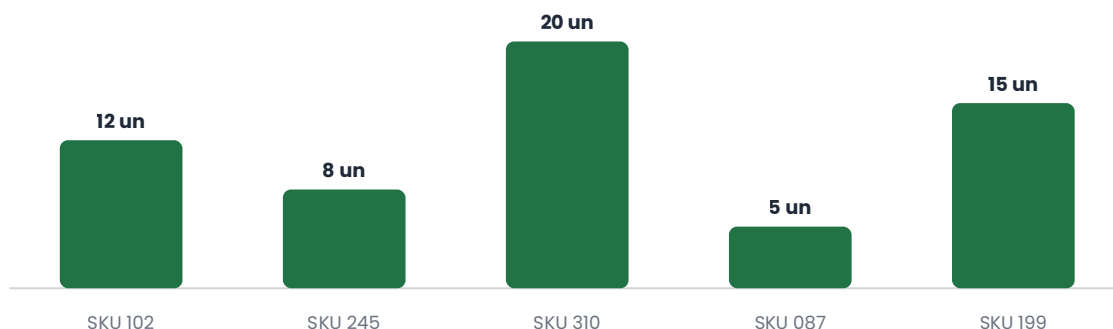
ATENÇÃO

3% a 7%

CRÍTICO

> 7%

ESTOQUE ATUAL VS. MÍNIMO DEFINIDO (5 SKUS CRÍTICOS)



⊗ ERRO COMUM

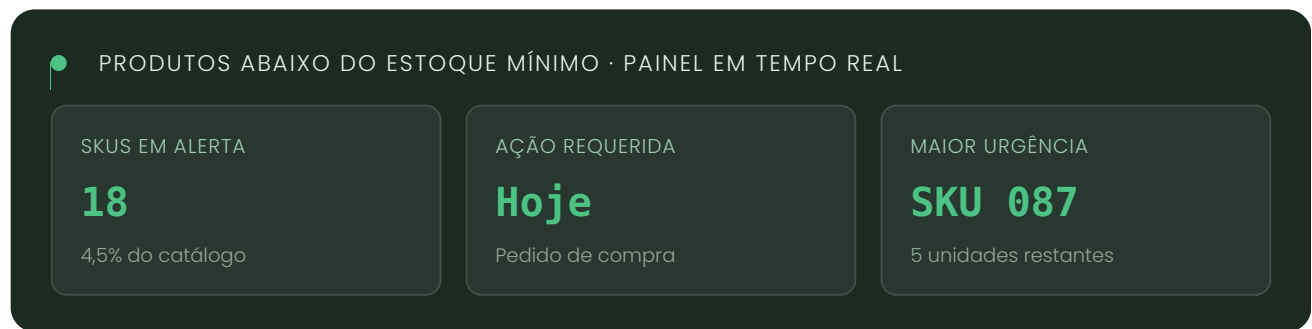
- Não revisar o estoque mínimo periodicamente conforme a demanda muda.
- Tratar todos os itens abaixo do mínimo com a mesma urgência, sem priorizar por giro.
- Deixar para revisar esse indicador apenas no fechamento do mês.

Como melhorar este indicador

- Configure alertas automáticos assim que um item cruzar o estoque mínimo.
- Priorize a reposição pelos itens de maior giro primeiro.
- Revise os valores de estoque mínimo a cada troca de estação ou mudança de demanda.

Curiosidade: Sistemas de gestão mais avançados calculam o estoque mínimo dinamicamente, ajustando o valor automaticamente conforme o consumo médio dos últimos 30 dias muda — sem intervenção manual.

Como visualizar este indicador em um Dashboard



Um dashboard atualiza esse indicador em tempo real a cada venda registrada, disparando notificações automáticas assim que um produto cruza a linha do estoque mínimo — sem depender de alguém revisar a planilha manualmente.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Liste todos os SKUs abaixo do estoque mínimo hoje.
- Priorize a reposição pelos itens de maior giro.
- Emita os pedidos de compra ainda hoje para os itens mais críticos.

CAPÍTULO 12 · KPI 9

Estoque Máximo

O limite superior que impede o excesso de capital parado em um único item.

Se o estoque mínimo evita a falta, o estoque máximo evita o exagero — os dois juntos formam a faixa saudável de operação de cada produto.

O que este indicador mede

O ponto acima do qual o volume de um produto em estoque passa a representar capital parado desnecessário.

Quando utilizar

Use ao planejar o tamanho de cada pedido de compra, evitando comprar além do que o espaço físico e o giro do produto justificam.

Fórmula

COMO CALCULAR

Estoque Mínimo + Lote de Compra

Lote de Compra = quantidade padrão comprada a cada pedido (pode variar por fornecedor ou condição comercial)

Exemplo numérico completo

📁 MERCADO BOM PREÇO — ITEM DE MERCEARIA

Estoque mínimo definido: 100 unidades

Lote de compra padrão do fornecedor: 150 unidades

Estoque Máximo = 100 + 150

Estoque Máximo = 250 unidades

Como interpretar o resultado

Sempre que o estoque desse item ultrapassar 250 unidades, o volume excedente representa capital parado além do necessário para operar com segurança.

ABAIXO DO MÍNIMO

Risco de ruptura

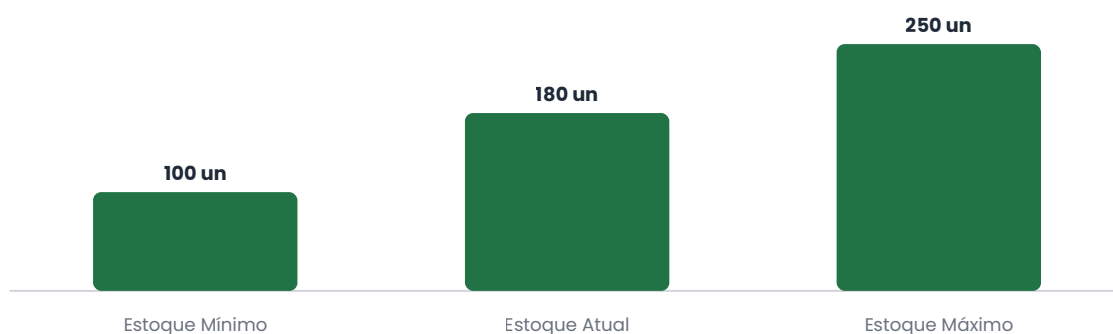
FAIXA SAUDÁVEL

**Entre mínimo e
máximo**

ACIMA DO MÁXIMO

Capital parado

ESTOQUE MÍNIMO, ATUAL E MÁXIMO (UNIDADES)



⊗ ERRO COMUM

- Definir o estoque máximo de forma arbitrária, sem relação com o lote de compra real.
- Ignorar o espaço físico disponível no depósito ou na loja ao definir o máximo.
- Não revisar o máximo quando o fornecedor muda a condição de lote mínimo de compra.

Como melhorar este indicador

- Recalcule o estoque máximo sempre que o lead time ou o lote de compra mudar.
- Compare o estoque máximo definido com o espaço físico disponível.
- Use o estoque máximo como limite de aprovação automática de novos pedidos de compra.

Curiosidade: Em centros de distribuição automatizados, o estoque máximo por SKU é recalculado toda semana, considerando inclusive a posição de paletes disponível no armazém.

Como visualizar este indicador em um Dashboard



Um dashboard bloqueia (ou alerta) automaticamente uma nova compra quando o pedido faria o estoque ultrapassar o máximo definido, evitando excesso de capital parado sem necessidade de revisão manual.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Defina o estoque máximo para os itens de maior valor investido.
- Compare o estoque atual desses itens com o máximo definido.
- Ajuste o tamanho do próximo pedido de compra conforme esse limite.

CAPÍTULO 13 · KPI 10

Índice de Ruptura

Todo indicador deste livro existe, em algum nível, para evitar que este número suba.

A ruptura é o momento em que o cliente procura e o produto não está lá — e este indicador mede com que frequência isso acontece.

O que este indicador mede

A proporção de tempo (ou de pedidos) em que um produto ficou indisponível para venda.

Quando utilizar

Use mensalmente por categoria e, para os itens mais críticos, semanalmente — cada ponto percentual de ruptura representa venda perdida.

Fórmula

COMO CALCULAR

Dias (ou pedidos) com produto em falta

Total de dias (ou pedidos) no período × 100

A métrica pode ser calculada em dias corridos ou em número de pedidos/clientes atendidos, dependendo do tipo de negócio.

Exemplo numérico completo

FARMÁCIA VIDA PLENA — ITEM ESPECÍFICO NO MÊS

Total de dias no mês: 30

Dias em que o produto ficou em falta: 4

Índice de Ruptura = $(4 \div 30) \times 100$

Índice de Ruptura = 13,3% no mês

Como interpretar o resultado

Em quase 1 a cada 7 dias do mês, esse produto simplesmente não estava disponível para venda — cada um desses dias representa clientes que compraram na concorrência ou desistiram da compra.

SAUDÁVEL

< 3%

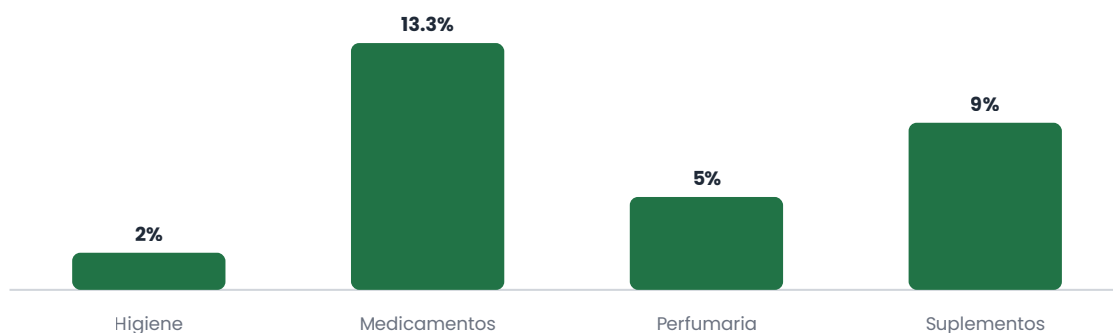
ATENÇÃO

3% a 8%

CRÍTICO

> 8%

ÍNDICE DE RUPTURA POR CATEGORIA (%)



⊗ ERRO COMUM

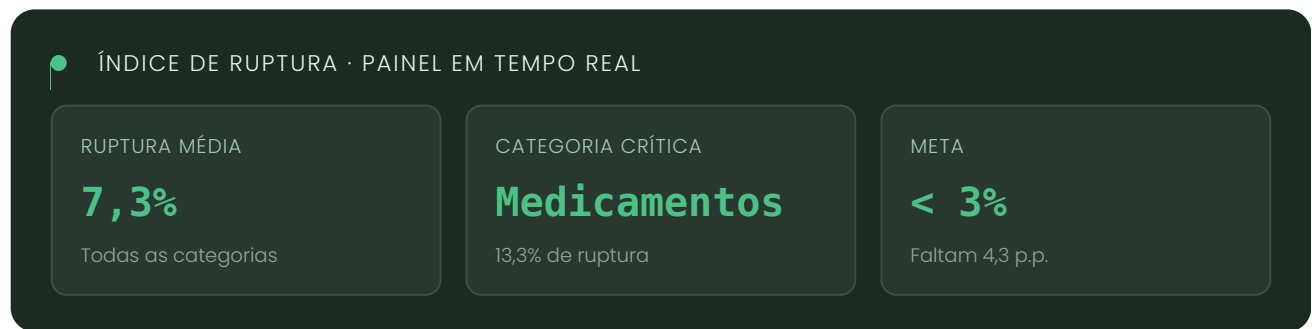
- Medir a ruptura apenas no nível da loja, sem detalhar por produto.
- Não registrar a ruptura no momento em que ela acontece, subestimando o problema.
- Ignorar rupturas de produtos de baixo valor unitário, mesmo quando o volume de vendas é alto.

Como melhorar este indicador

- Reduza o lead time dos fornecedores dos itens com maior ruptura.
- Aumente o estoque de segurança dos produtos identificados como críticos.
- Registre cada ocorrência de ruptura no momento em que ela é percebida pela equipe.

Curiosidade: Estudos de varejo apontam que uma ruptura recorrente pode fazer com que até 1 em cada 3 clientes afetados não retorne à loja para aquela categoria de produto.

Como visualizar este indicador em um Dashboard



Um dashboard identifica automaticamente cada dia em que o estoque de um item chega a zero, calculando a ruptura sem depender de alguém anotar manualmente quando o produto faltou.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Calcule o índice de ruptura da categoria mais vendida do mês.
- Identifique os produtos com maior índice de ruptura individual.
- Reduza o lead time ou aumente o estoque de segurança desses itens.

CAPÍTULO 14 · KPI 11

Precisão do Inventário

Mede a qualidade do próprio processo de contagem física do estoque.

De nada adianta ter ótimos indicadores se a contagem física que alimenta o sistema não é confiável. Este KPI avalia justamente isso.

O que este indicador mede

O percentual de itens contados fisicamente cuja quantidade bate exatamente com o que o sistema registra.

Quando utilizar

Use a cada inventário físico (geral ou rotativo) para avaliar a qualidade do processo de contagem da equipe.

Fórmula

COMO CALCULAR

$$\frac{\text{SKUs com contagem correta}}{\text{Total de SKUs contados}} \times 100$$

'Contagem correta' significa que a quantidade física encontrada é idêntica à quantidade registrada no sistema no momento da contagem.

Exemplo numérico completo

DISTRIBUIDORA CENTER NORTE — INVENTÁRIO ROTATIVO

Total de SKUs contados no inventário: 200

SKUs com contagem correta: 184

Precisão do Inventário = $(184 \div 200) \times 100$

Precisão do Inventário = 92%

Como interpretar o resultado

8% dos itens contados apresentaram alguma divergência entre o físico e o sistema — cada divergência precisa ser investigada individualmente para identificar a causa raiz.

PROCESSO FRÁGIL

< 90%

ACEITÁVEL

90% a 97%

PROCESSO CONFIÁVEL

> 97%

PRECISÃO DO INVENTÁRIO NOS ÚLTIMOS 4 CICLOS



⊗ ERRO COMUM

- Fazer contagens apressadas, sem dupla checagem em itens de alto valor.
- Não investigar a causa das divergências encontradas, apenas corrigir o número no sistema.
- Realizar apenas um inventário geral por ano, sem inventários rotativos ao longo do período.

Como melhorar este indicador

- Implemente contagens cegas (sem o contador ver o valor esperado no sistema antes de contar).
- Faça dupla conferência em itens de alto valor ou alta divergência histórica.
- Treine a equipe especificamente no processo padronizado de contagem.

Curiosidade: Grandes redes de varejo consideram uma precisão de inventário abaixo de 95% um sinal de alerta para revisão completa do processo operacional de estoque.

Como visualizar este indicador em um Dashboard



Um dashboard registra o histórico de precisão de cada ciclo de inventário automaticamente, permitindo comparar a evolução da qualidade do processo ao longo do tempo sem depender de planilhas separadas por mês.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Registre a precisão do último inventário realizado.
- Liste os SKUs com divergência e investigue a causa de cada um.
- Implemente contagem cega no próximo ciclo de inventário rotativo.

CAPÍTULO 15 · KPI 12

Acuracidade do Estoque

Parecido com o indicador anterior, mas medido continuamente — não apenas no dia do inventário.

Enquanto a precisão do inventário é fotografada em um evento pontual, a acuracidade acompanha a confiabilidade dos dados de estoque no dia a dia.

O que este indicador mede

O grau de aderência entre o estoque registrado no sistema e o estoque físico real, considerando o volume total (não apenas a contagem de SKUs corretos ou não).

Quando utilizar

Use como acompanhamento contínuo, cruzando contagens parciais frequentes ao longo do mês — não apenas no inventário anual.

Fórmula

COMO CALCULAR

$$1 - \frac{\sum |\text{Estoque Sistema} - \text{Estoque Físico}|}{\sum \text{Estoque Sistema}}$$

A diferença é somada em módulo (valor absoluto) para que divergências positivas e negativas não se cancelem no resultado final.

Exemplo numérico completo

📁 MERCADO BOM PREÇO — AMOSTRA DE 10 CATEGORIAS

Estoque total registrado no sistema: 5.000 unidades

Soma das divergências absolutas encontradas: 150 unidades

Acuracidade = $1 - (150 \div 5.000)$

Acuracidade do Estoque = 97%

Como interpretar o resultado

Diferente da precisão do inventário (que conta SKUs certos ou errados), a acuracidade pondera pelo volume – divergências em produtos de alto volume pesam mais no resultado final.

BAIXA CONFIABILIDADE

< 92%

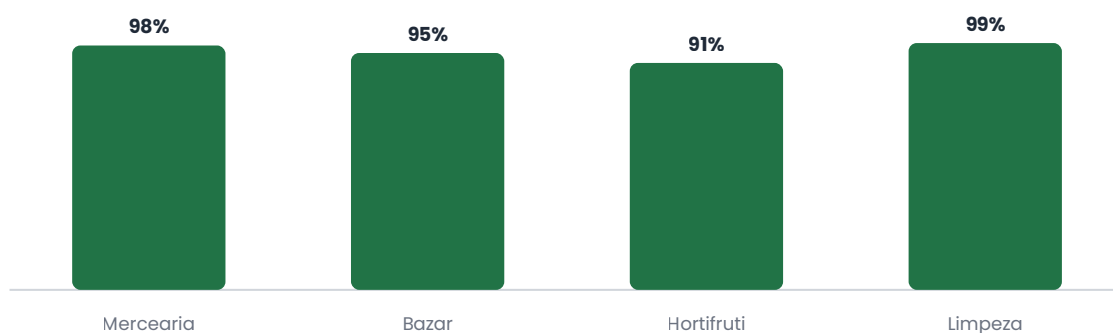
ACEITÁVEL

92% a 98%

ALTA CONFIABILIDADE

> 98%

ACURACIDADE POR CATEGORIA DE PRODUTO



⊗ ERRO COMUM

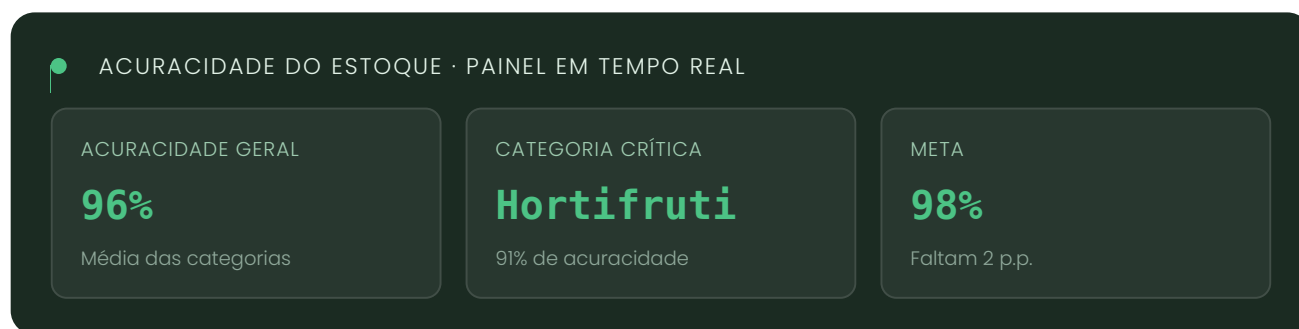
- Confundir este indicador com a precisão do inventário, tratando-os como sinônimos.
- Medir a acuracidade apenas uma vez por ano, junto do inventário geral.
- Não investigar categorias com acuracidade consistentemente mais baixa que as demais.

Como melhorar este indicador

- Implemente inventários rotativos frequentes, por categoria, ao longo do mês.
- Trate a causa raiz das divergências (processo, treinamento ou furto) em vez de só corrigir o número.
- Acompanhe a acuracidade por categoria separadamente, priorizando as mais críticas.

Curiosidade: Empresas com alta maturidade em gestão de estoque costumam medir a acuracidade semanalmente por amostragem, sem nunca parar a operação para um inventário geral completo.

Como visualizar este indicador em um Dashboard



Um dashboard calcula a acuracidade continuamente a partir de contagens parciais registradas ao longo do mês, sem depender de parar a operação para um inventário geral completo.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Calcule a acuracidade das categorias com maior valor investido.
- Investigue a causa raiz das divergências na categoria mais crítica.
- Programe inventários rotativos frequentes para essa categoria.

CAPÍTULO 16 · KPI 13

Tempo Médio de Reposição (Lead Time)

O número que deveria estar por trás de toda decisão de estoque mínimo e de segurança.

Sem saber quanto tempo um fornecedor leva para entregar, é impossível calcular corretamente quando fazer o próximo pedido.

O que este indicador mede

O tempo médio, em dias, entre a emissão de um pedido de compra e o recebimento efetivo da mercadoria.

Quando utilizar

Use para calcular o estoque mínimo e de segurança de cada produto, e para avaliar a confiabilidade de cada fornecedor.

Fórmula

COMO CALCULAR

$$\Sigma (\text{Data de Recebimento} - \text{Data do Pedido})$$
$$\text{Número de Pedidos Analisados}$$

Recomenda-se calcular o lead time separadamente por fornecedor, já que ele costuma variar bastante entre eles.

Exemplo numérico completo

AUTOPEÇAS SILVA & CIA — FORNECEDOR DE FILTROS

Pedido 1: 6 dias · Pedido 2: 8 dias · Pedido 3: 7 dias

Pedido 4: 9 dias · Pedido 5: 5 dias

Lead Time Médio = $(6+8+7+9+5) \div 5$

Lead Time Médio = 7 dias

Como interpretar o resultado

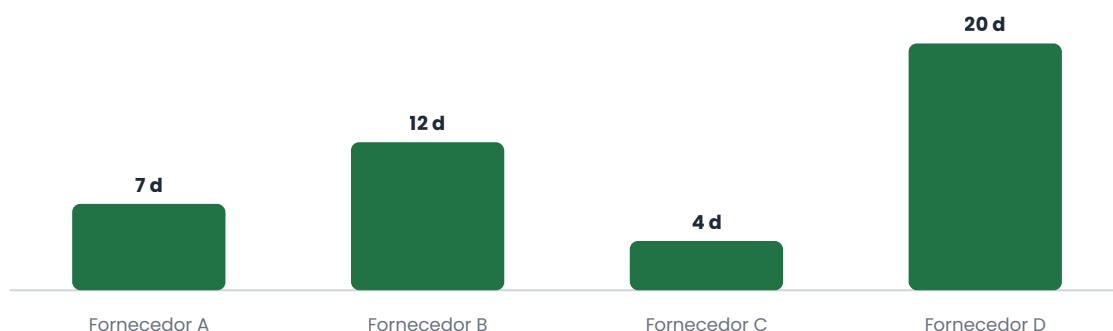
Em média, esse fornecedor leva 7 dias entre o pedido e a entrega — esse número deve compor o cálculo do estoque mínimo e de segurança de todos os produtos comprados dele.

ÁGIL
< 5 dias

NORMAL
5 a 15 dias

LENTO
> 15 dias

LEAD TIME MÉDIO POR FORNECEDOR (DIAS)



⊗ ERRO COMUM

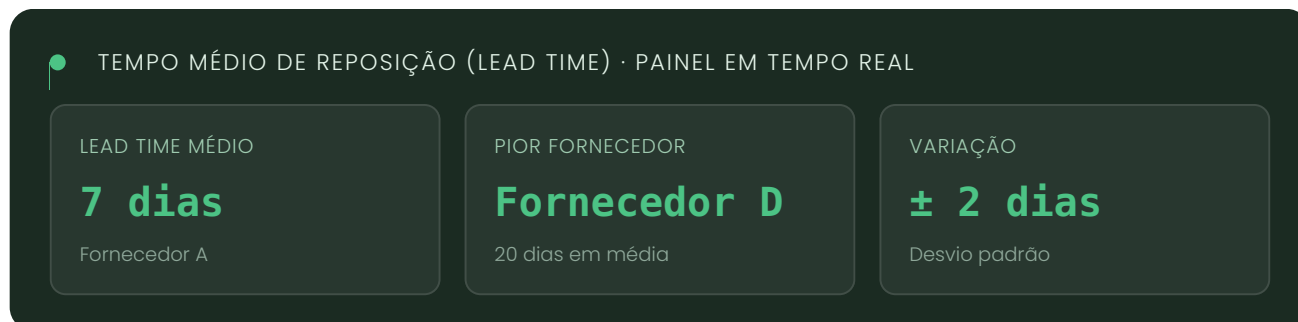
- Considerar apenas a média, ignorando a variabilidade (alguns pedidos muito mais lentos que outros).
- Não recalcular o lead time periodicamente conforme o fornecedor muda sua operação.
- Usar o mesmo lead time genérico para fornecedores com desempenhos muito diferentes.

Como melhorar este indicador

- Negocie prazos de entrega mais previsíveis com os fornecedores mais lentos.
- Tenha fornecedores alternativos qualificados para os itens mais críticos.
- Use o desvio padrão do lead time, além da média, para dimensionar o estoque de segurança.

Curiosidade: Empresas com cadeias de suprimento internacionais costumam separar o lead time em duas partes: tempo de produção e tempo de transporte — cada um exigindo uma estratégia diferente de mitigação de risco.

Como visualizar este indicador em um Dashboard



Um dashboard calcula o lead time automaticamente a partir das datas de pedido e recebimento já registradas no sistema, comparando fornecedores lado a lado sem esforço manual de planilha.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Calcule o lead time médio dos 5 principais fornecedores.
- Identifique o fornecedor mais lento e avalie alternativas.
- Recalcule o estoque mínimo dos itens afetados usando o lead time atualizado.

CAPÍTULO 17 · KPI 14

Produtos Próximos do Vencimento

Um indicador que, quando bem monitorado, transforma perda total em desconto parcial.

Produtos perecíveis ou com validade exigem um indicador próprio — a diferença entre agir a tempo e perder 100% do valor investido é, literalmente, uma questão de dias.

O que este indicador mede

A quantidade e o valor de produtos que vão vencer dentro de faixas de tempo definidas (ex: 60, 30 e 15 dias).

Quando utilizar

Use semanalmente em qualquer negócio que trabalhe com produtos perecíveis, farmacêuticos ou com prazo de validade definido.

Fórmula

COMO CALCULAR

$$\frac{\Sigma (\text{Quantidade a vencer} \times \text{Custo Unitário})}{\text{por faixa de dias (60 / 30 / 15 / 7)}}$$

Segmentar por faixas de tempo permite priorizar ações diferentes conforme a urgência de cada lote.

Exemplo numérico completo

FARMÁCIA VIDA PLENA — FAIXAS DE VENCIMENTO

Produtos vencendo em até 60 dias: R\$ 9.100

Produtos vencendo em até 30 dias: R\$ 4.200

Produtos vencendo em até 15 dias: R\$ 1.350

Produtos vencendo em até 7 dias: R\$ 480

R\$ 4.200 em risco de perda total nos próximos 30 dias sem ação

Como interpretar o resultado

Quanto mais próxima a faixa, mais urgente a ação — os R\$ 480 na faixa de 7 dias exigem decisão imediata (promoção agressiva ou doação), enquanto os R\$ 9.100 na faixa de 60 dias ainda permitem planejamento.

FAIXA 60 DIAS

Planejar ação

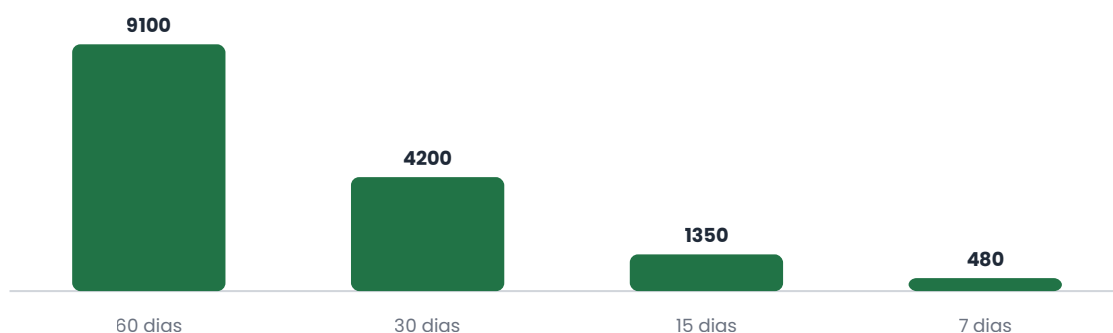
FAIXA 30/15 DIAS

Agir com promoção

FAIXA 7 DIAS

Ação imediata

VALOR A VENCER POR FAIXA DE DIAS (R\$)



⊗ ERRO COMUM

- Não aplicar o método FIFO na reposição da prateleira, misturando lotes antigos e novos.
- Descobrir o produto vencendo apenas no momento em que já está prestes a vencer (7 dias ou menos).
- Não ter uma política clara de desconto progressivo por faixa de proximidade do vencimento.

Como melhorar este indicador

- Configure alertas automáticos em camadas: 60, 30, 15 e 7 dias antes do vencimento.
- Aplique rigorosamente o FIFO na reposição de prateleira.
- Crie uma política de desconto progressivo conforme o produto se aproxima da validade.

Curiosidade: Supermercados com boa gestão de perecíveis costumam recuperar entre 40% e 60% do valor de produtos próximos do vencimento através de promoções bem posicionadas — em vez de perder 100% do valor.

Como visualizar este indicador em um Dashboard

Um dashboard cruza automaticamente a data de validade de cada lote com a data atual, gerando alertas em camadas sem que ninguém precise revisar prateleira por prateleira manualmente.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Liste os produtos que vencem nos próximos 30 dias.
- Aplique desconto progressivo nos itens da faixa mais urgente.
- Revise a aplicação do FIFO na reposição diária da prateleira.

CAPÍTULO 18 · KPI 15

Índice de Perdas

A soma de tudo que sai do estoque sem nunca ter sido vendido.

Avarias, furtos, erros operacionais e produtos vencidos — todos esses fatores se juntam em um único número que resume o quanto sua empresa está perdendo sem vender.

O que este indicador mede

O percentual do estoque perdido no período por qualquer motivo que não seja venda: avaria, furto, erro operacional ou validade.

Quando utilizar

Use mensalmente, sempre segmentando por tipo de perda, para identificar onde concentrar o esforço de correção.

Fórmula

COMO CALCULAR

$$\frac{\text{Valor de Perdas no Período}}{\text{Valor Total em Estoque}} \times 100$$

Valor de Perdas = soma do custo de todos os produtos perdidos por avaria, furto, erro ou validade no período.

Exemplo numérico completo

📁 MERCADO BOM PREÇO — FECHAMENTO DO MÊS

Perdas do mês: R\$ 3.200 (avarias + furtos + erros + validade)

Estoque médio do mês: R\$ 160.000

Índice de Perdas = $(3.200 \div 160.000) \times 100$

Índice de Perdas = 2% do estoque médio no mês

Como interpretar o resultado

2% do valor em estoque foi perdido sem gerar nenhuma receita — esse percentual deve ser comparado mês a mês e, sempre que possível, segmentado por causa para direcionar a correção.

SAUDÁVEL

< 1%

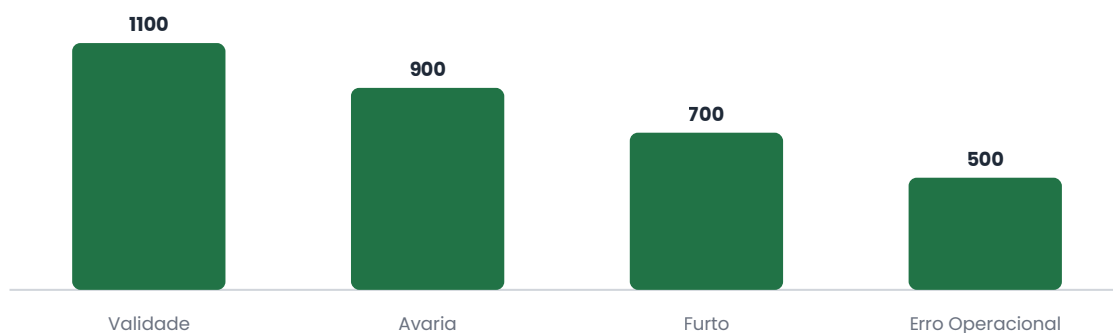
ATENÇÃO

1% a 3%

CRÍTICO

> 3%

PERDAS DO MÊS POR CATEGORIA DE CAUSA (R\$)



⊗ ERRO COMUM

- Não categorizar o tipo de perda, tratando tudo como um número único e genérico.
- Medir apenas o valor total perdido, sem relacionar ao tamanho do estoque médio.
- Não investigar a causa raiz por trás de cada categoria de perda.

Como melhorar este indicador

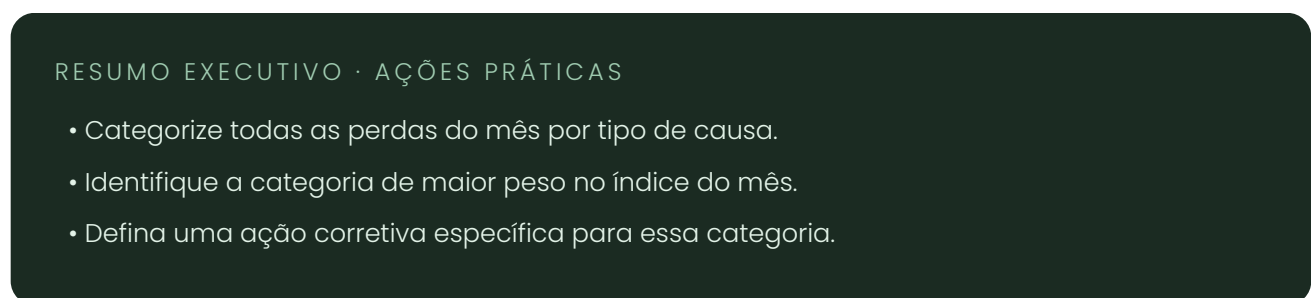
- Categorize toda perda registrada por causa (avaria, furto, erro, validade).
- Ataque primeiro a categoria com maior peso no índice do mês.
- Estabeleça uma meta mensal de redução e acompanhe a evolução ao longo do tempo.

Curiosidade: Redes varejistas de grande porte tratam o índice de perdas ('shrinkage', em inglês) como um dos indicadores mais monitorados pela diretoria financeira — em alguns setores, ele pode consumir mais de 2% de toda a receita anual.

Como visualizar este indicador em um Dashboard



Um dashboard agrega automaticamente as perdas lançadas por tipo de causa, mostrando a evolução mês a mês e destacando qual categoria mais contribui para o índice atual.



CAPÍTULO 19 · KPI 16

Valor Financeiro das Perdas

Enquanto o índice de perdas fala em percentual, este indicador fala na moeda que realmente importa: o impacto direto no lucro.

Perdas em percentual ajudam a comparar períodos — mas é o valor em reais que aparece (ou deveria aparecer) na demonstração de resultados da empresa.

O que este indicador mede

O valor, em reais, de todos os produtos perdidos no período, calculado pelo custo de aquisição — não pelo preço de venda.

Quando utilizar

Use para dimensionar o impacto financeiro direto das perdas no resultado da empresa, mês a mês.

Fórmula

COMO CALCULAR

$$\Sigma (\text{Quantidade Perdida} \times \text{Custo Unitário})$$

Sempre use o custo de aquisição, não o preço de venda — usar o preço de venda superestima o prejuízo contábil real.

Exemplo numérico completo

FARMÁCIA VIDA PLENA — UM SKU ESPECÍFICO

Unidades perdidas do item (vencimento): 40 unidades

Custo unitário do item: R\$ 35,00

Valor de Perdas do SKU = $40 \times 35,00$

Valor de Perdas do SKU = R\$ 1.400 (parte dos R\$ 3.200 perdidos no mês)

Como interpretar o resultado

Esse valor representa dinheiro que saiu do caixa da empresa na compra do produto e nunca retornou em forma de venda — ele reduz o lucro do período mesmo sem aparecer como 'despesa' tradicional.

IMPACTO BAIXO

< 0,5% da receita

IMPACTO MODERADO

0,5% a 1,5% da receita

IMPACTO ALTO

> 1,5% da receita

EVOLUÇÃO DO VALOR FINANCEIRO DAS PERDAS (R\$ MIL)



⊗ ERRO COMUM

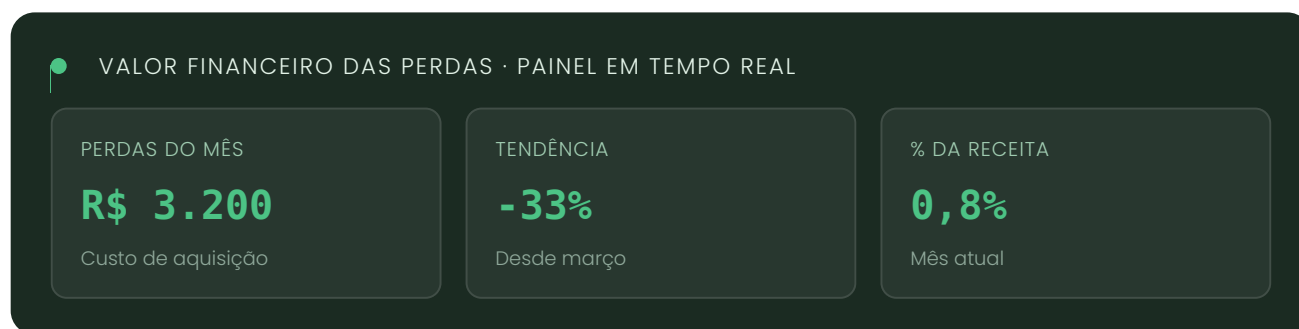
- Calcular o valor da perda usando o preço de venda em vez do custo de aquisição.
- Não relacionar o valor de perdas com a receita do período para dimensionar o real impacto.
- Tratar o valor de perdas como um número isolado, sem conectar ao índice de perdas percentual.

Como melhorar este indicador

- Sempre calcule o valor de perdas pelo custo de aquisição, nunca pelo preço de venda.
- Compare o valor de perdas com a receita do período para dimensionar o impacto real.
- Estabeleça metas mensais de redução em reais, não apenas em percentual.

Curiosidade: Em algumas operações, o valor financeiro das perdas ao longo de um ano supera o lucro líquido gerado por uma loja inteira — o que torna esse indicador uma prioridade estratégica, não apenas operacional.

Como visualizar este indicador em um Dashboard



Um dashboard converte automaticamente cada perda registrada (por unidade e categoria) em valor financeiro, somando o total e comparando com a receita do período em tempo real.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Calcule o valor financeiro total das perdas do mês pelo custo de aquisição.
- Compare esse valor com a receita do mesmo período.
- Estabeleça uma meta de redução em reais para o próximo mês.

CAPÍTULO 20

Compras Inteligentes

Como transformar os indicadores dos capítulos anteriores em um processo de compra estruturado.

Compra inteligente não é sinônimo de comprar menos — é comprar exatamente o necessário, na hora certa, com base em dados em vez de percepção.

Indicadores utilizados no processo de compra

Estoque Mínimo e Máximo

Definem o gatilho e o limite de cada pedido de compra.

Cobertura de Estoque

Mostra quanto tempo ainda resta antes de precisar comprar.

Lead Time

Define a antecedência necessária para emitir o pedido.

Curva ABC

Prioriza a atenção e a frequência de revisão de cada produto.

Planejamento de compras

Um planejamento de compras eficiente cruza todos os indicadores acima: produtos Classe A com cobertura baixa e lead time alto são prioridade máxima; produtos Classe C com cobertura alta podem esperar o próximo ciclo de revisão.

Reposição

A reposição deve ser automatizada sempre que possível: assim que um produto cruza o estoque mínimo, o pedido de compra sugerido já deveria estar pronto para aprovação, calculado a partir do estoque máximo definido.

DICA DO ESPECIALISTA

Antes de aprovar qualquer pedido de compra, cruze três perguntas: qual a cobertura atual? Qual o lead time do fornecedor? Qual a classe ABC deste produto? As respostas já indicam a urgência e o tamanho ideal do pedido.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Cruze cobertura, lead time e classe ABC antes de aprovar a próxima compra.
- Automatize o disparo de sugestão de pedido ao cruzar o estoque mínimo.
- Revise o planejamento de compras semanalmente para os itens Classe A.

CAPÍTULO 21

Indicadores por Categoria

Números agregados escondem informação. A análise por categoria é onde as melhores decisões aparecem.

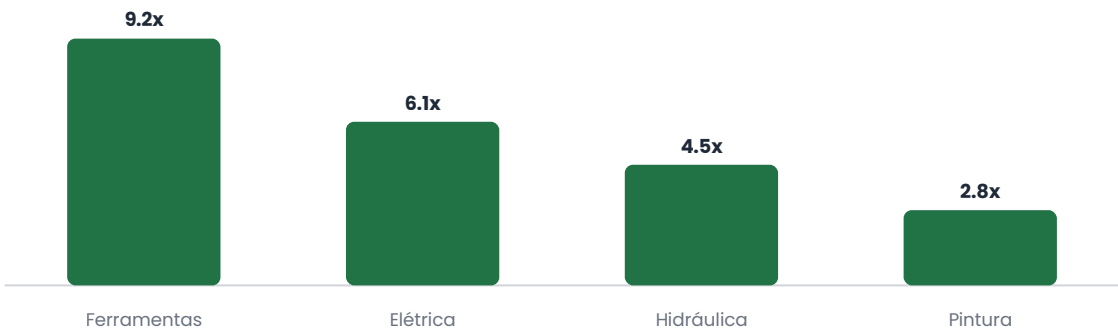
Um giro de estoque geral de 6x ao ano pode esconder uma categoria girando 15x e outra girando 1x. Sem segmentar por categoria, a média empurra as decisões para o lugar errado.

Como descobrir as categorias mais lucrativas

Cruze o giro, a margem de lucro média e o valor investido de cada categoria. Categorias com giro alto e margem alta são as mais lucrativas por real investido — e merecem prioridade na hora de decidir onde expandir o catálogo.

CATEGORIA	GIRO	MARGEM MÉDIA	VALOR INVESTIDO
Ferramentas	9,2x	38%	R\$ 22.000
Elétrica	6,1x	29%	R\$ 31.000
Hidráulica	4,5x	24%	R\$ 27.500
Pintura	2,8x	19%	R\$ 14.200

GIRO POR CATEGORIA (VEZES AO ANO)



✓ BOA PRÁTICA

Sempre que apresentar um indicador para a diretoria ou sócios, mostre a versão geral e, logo em seguida, a versão segmentada por categoria — é nessa segunda camada que aparecem as decisões mais valiosas.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Segmente giro, margem e valor investido por categoria este mês.
- Identifique a categoria mais lucrativa por real investido.
- Avalie reduzir investimento nas categorias de giro e margem mais baixos.

CAPÍTULO 22

Produtos Mais Vendidos

O ranking que deveria orientar boa parte das decisões de compra e vitrine.

Saber exatamente quais produtos mais vendem — e o quanto eles representam do total — é a base para decisões de reposição, exposição na loja e negociação com fornecedores.

Ranking

1

Filtro de Óleo XPTO

18% de participação no faturamento do mês

2

Vela de Ignição ABC

12% de participação no faturamento do mês

3

Pastilha de Freio Dianteira

9% de participação no faturamento do mês

4

Correia Dentada

7% de participação no faturamento do mês

5

Amortecedor Traseiro

6% de participação no faturamento do mês

Participação

Juntos, esses 5 produtos já respondem por 52% do faturamento do mês — um sinal claro de onde concentrar atenção de estoque, negociação e visibilidade na loja ou no e-commerce.

🔍 DICA DO ESPECIALISTA

Revise este ranking mensalmente — produtos "mais vendidos" mudam com sazonalidade, lançamentos e ações promocionais da concorrência.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Atualize o ranking dos 10 produtos mais vendidos deste mês.
- Garanta estoque de segurança reforçado para o Top 5.
- Negocie condições especiais de compra para esses itens com o fornecedor.

CAPÍTULO 23

Produtos Menos Vendidos

O contraponto necessário do capítulo anterior — e onde geralmente mora o capital parado.

Assim como é importante saber o que mais vende, é igualmente estratégico saber o que menos vende — não para eliminar automaticamente, mas para decidir com informação.

Como agir diante dos produtos menos vendidos

1 Confirme o tempo de cadastro

Produtos novos podem simplesmente ainda não ter tido tempo de vender.

2 Verifique a sazonalidade

Um produto de inverno parado em dezembro não é o mesmo problema que um produto parado o ano todo.

3 Avalie a margem

Alguns produtos de baixo giro têm margem alta e ainda compensam manter no catálogo.

4 Decida a ação

Promoção, remanejamento entre lojas, devolução ao fornecedor ou descontinuação definitiva.

⊗ ERRO COMUM

Descontinuar automaticamente todo produto de baixa venda, sem avaliar margem e função estratégica no catálogo (alguns produtos de giro baixo existem para completar a oferta e evitar que o cliente compre tudo no concorrente).

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Liste os 10 produtos de menor venda no período.
- Classifique cada um: novo, sazonal, alta margem ou realmente parado.
- Defina uma ação específica para os itens sem justificativa de permanência.

PARTE III

Dashboards: a visão consolidada de todos os indicadores

Cada indicador visto isoladamente conta uma parte da história. Um dashboard bem construído reúne todos eles em um único painel — pronto para apoiar decisões em segundos, não em horas de planilha.

CAPÍTULO 24

Dashboard Executivo

A visão de altíssimo nível, pensada para uma leitura de 30 segundos por quem decide os rumos da empresa.

O Dashboard Executivo reúne os números que mais importam para quem toma decisões estratégicas: visão de lucro, capital investido e saúde geral do estoque, sem entrar em detalhe operacional.

Indicadores presentes neste painel

Giro de Estoque

Visão consolidada de toda a empresa.

Valor Total Investido

Capital total imobilizado em mercadorias.

Índice de Perdas

Impacto direto no resultado do período.

Capital Parado

Percentual do estoque sem movimentação.



DASHBOARD EXECUTIVO

GIRO GERAL

6,2x

+0,3x vs. mês anterior

VALOR EM ESTOQUE

R\$ 412.000

Todas as categorias

ÍNDICE DE PERDAS

1,8%

Meta: < 1%

EVOLUÇÃO DO VALOR TOTAL INVESTIDO EM ESTOQUE (R\$ MIL)

Este painel é normalmente revisado semanalmente pela liderança da empresa — não precisa de atualização diária, já que reflete tendências de médio prazo.

💡 DICA DO ESPECIALISTA

O objetivo aqui não é ensinar a construir este painel em Excel, Power BI ou qualquer outra ferramenta específica — e sim mostrar o conceito de como os indicadores deste livro se conectam visualmente para apoiar decisões mais rápidas.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Defina os 4 a 6 indicadores que vão compor o painel executivo da sua empresa.
- Estabeleça uma cadência fixa de revisão (semanal ou quinzenal).
- Garanta que todo indicador executivo tenha uma meta clara associada.

CAPÍTULO 25

Dashboard Financeiro

O painel que conecta o estoque diretamente à saúde financeira da empresa.

O Dashboard Financeiro traduz o estoque em linguagem de caixa: quanto capital está investido, quanto está parado e qual o impacto das perdas no resultado do período.

Indicadores presentes neste painel

Valor Total Investido

Capital imobilizado em mercadorias.

Capital Parado

Valor sem retorno nos últimos 90 dias.

Valor Financeiro das Perdas

Impacto direto no lucro do período.



VALOR FINANCEIRO DAS PERDAS — ÚLTIMOS 4 MESES (R\$ MIL)



Este painel costuma ser revisado junto ao fechamento financeiro mensal, cruzando os números de estoque com o restante da demonstração de resultados.

🔗 DICA DO ESPECIALISTA

O objetivo aqui não é ensinar a construir este painel em Excel, Power BI ou qualquer outra ferramenta específica — e sim mostrar o conceito de como os indicadores deste livro se conectam visualmente para apoiar decisões mais rápidas.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Compare o capital investido em estoque com o capital de giro disponível.
- Acompanhe a tendência mensal do valor financeiro das perdas.
- Compartilhe este painel com o time financeiro no fechamento do mês.

CAPÍTULO 26

Dashboard Comercial

O painel voltado para quem decide o que comprar, expor e promover.

O Dashboard Comercial conecta os indicadores de venda e giro com decisões de sortimento, vitrine e campanhas promocionais.

Indicadores presentes neste painel

Produtos Mais Vendidos

Ranking atualizado por participação.

Produtos com Giro Elevado

Itens que nunca podem faltar.

Curva ABC

Classificação de prioridade do catálogo.



DASHBOARD COMERCIAL

TOP 5 PRODUTOS

52%

Do faturamento do mês

CLASSE A

18%

Dos SKUs do catálogo

RUPTURA TOP 5

1,2%

Abaixo da meta

PARTICIPAÇÃO DA CLASSE A, B E C NO FATURAMENTO (%)

Times comerciais costumam revisar este painel semanalmente, especialmente antes de decidir promoções e reposição de vitrine.

💡 DICA DO ESPECIALISTA

O objetivo aqui não é ensinar a construir este painel em Excel, Power BI ou qualquer outra ferramenta específica — e sim mostrar o conceito de como os indicadores deste livro se conectam visualmente para apoiar decisões mais rápidas.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Cruze o ranking de mais vendidos com a classificação ABC do catálogo.
- Garanta que os produtos Classe A tenham ruptura próxima de zero.
- Use este painel para planejar as próximas campanhas promocionais.

CAPÍTULO 27

Dashboard de Compras

O painel que orienta, dia a dia, o que e quando comprar.

O Dashboard de Compras é o mais operacional entre os cinco — atualizado com frequência diária ou semanal, orientando decisões imediatas de reposição.

Indicadores presentes neste painel

Produtos abaixo do Mínimo

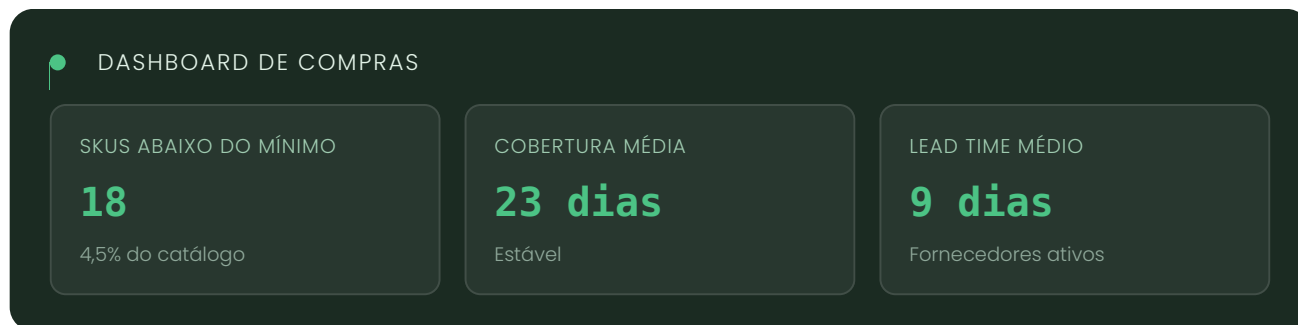
Itens que precisam de pedido imediato.

Cobertura de Estoque

Dias restantes por categoria.

Lead Time

Prazo médio de cada fornecedor.



SKUS ABAIXO DO ESTOQUE MÍNIMO — ÚLTIMAS 4 SEMANAS

Este painel costuma ser revisado diariamente pela equipe de compras, servindo como lista de tarefas do dia.

💡 DICA DO ESPECIALISTA

O objetivo aqui não é ensinar a construir este painel em Excel, Power BI ou qualquer outra ferramenta específica — e sim mostrar o conceito de como os indicadores deste livro se conectam visualmente para apoiar decisões mais rápidas.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Revise os SKUs abaixo do mínimo todas as manhãs.
- Priorize pedidos pelo cruzamento entre urgência e classe ABC.
- Acompanhe a evolução do lead time médio dos principais fornecedores.

CAPÍTULO 28

Dashboard Operacional

O painel do chão de loja ou do depósito — focado na execução do dia a dia.

O Dashboard Operacional acompanha a execução prática da gestão de estoque: precisão do inventário, produtos próximos do vencimento e índice de perdas.

Indicadores presentes neste painel

Precisão do Inventário

Qualidade do último ciclo de contagem.

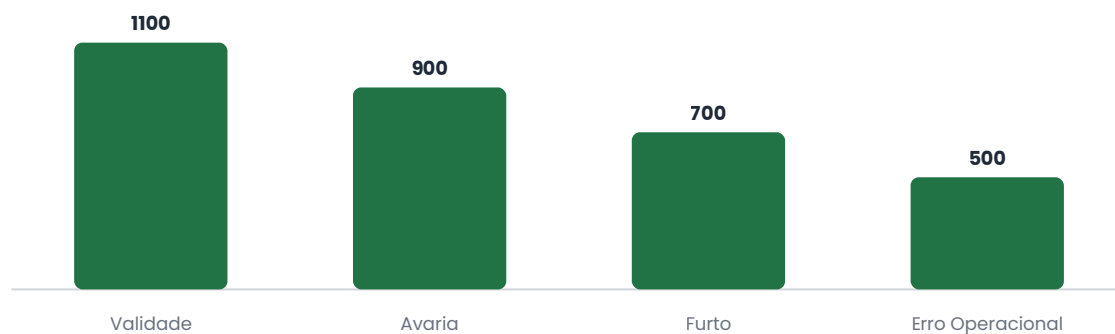
Produtos Próximos do Vencimento

Valor em risco por faixa de dias.

Índice de Perdas

Perdas por categoria de causa.



PERDAS DO MÊS POR CATEGORIA DE CAUSA (R\$)

Este painel é acompanhado pela equipe operacional no dia a dia, geralmente exibido em um monitor no próprio depósito ou retaguarda da loja.

💡 DICA DO ESPECIALISTA

O objetivo aqui não é ensinar a construir este painel em Excel, Power BI ou qualquer outra ferramenta específica — e sim mostrar o conceito de como os indicadores deste livro se conectam visualmente para apoiar decisões mais rápidas.

RESUMO EXECUTIVO · AÇÕES PRÁTICAS

- Acompanhe diariamente os produtos na faixa de vencimento mais urgente.
- Investigue a categoria de perda com maior peso no mês.
- Use os resultados de precisão do inventário para orientar treinamentos da equipe.

PARTE IV

Priorização, consulta rápida e próximos passos

Para fechar, reunimos um ranking prático para pequenas empresas, um checklist mensal pronto para uso, um glossário completo — e uma conversa honesta sobre o que vem depois deste livro.

CAPÍTULO 29

Os KPIs Mais Importantes para Pequenas Empresas

Se você não pode acompanhar os 16 indicadores deste livro com a mesma intensidade, comece por aqui.

Nem toda empresa precisa (ou consegue, no início) acompanhar de perto os 16 indicadores apresentados neste livro. Este ranking prioriza os 10 mais importantes para quem está começando a estruturar essa rotina.

1

Giro de Estoque

O termômetro básico de todo o resto.

2

Cobertura de Estoque

Evita rupturas e excessos no dia a dia.

3

Produtos abaixo do Estoque Mínimo

Ação imediata contra ruptura iminente.

4

Capital Parado

Revela dinheiro parado sem retorno.

5

Índice de Perdas

Impacto direto e mensurável no lucro.

6

Curva ABC

Prioriza a atenção sobre o catálogo inteiro.

7

Índice de Ruptura

Aponta vendas perdidas por falta de produto.

8

Produtos Próximos do Vencimento

Essencial para perecíveis e farmácias.

9

Valor Total Investido em Estoque

Base para decisões de capital de giro.

10

Tempo Médio de Reposição

Fundamenta o cálculo de todos os estoques mínimos.

💡 DICA DO ESPECIALISTA

Comece pelos 3 primeiros desta lista. Depois de consolidar a rotina de acompanhamento deles por 60 a 90 dias, avance gradualmente para os demais.

CAPÍTULO 30

Checklist Mensal de Indicadores

Uma tabela pronta para copiar e usar já no fechamento deste mês.

Use esta tabela como modelo de acompanhamento mensal. Preencha o resultado, compare com a meta definida e registre a ação necessária.

INDICADOR	META	RESULTADO	OBSERVAÇÃO	AÇÃO	STATUS
Giro de Estoque	> 6x/ano	---	---	---	☐
Cobertura de Estoque	7-30 dias	---	---	---	☐
Capital Parado	< 8%	---	---	---	☐
Produtos sem Giro	< 8%	---	---	---	☐
Produtos abaixo do Mínimo	< 3%	---	---	---	☐
Índice de Ruptura	< 3%	---	---	---	☐
Precisão do Inventário	> 97%	---	---	---	☐
Acuracidade do Estoque	> 98%	---	---	---	☐
Lead Time Médio	< 10 dias	---	---	---	☐
Índice de Perdas	< 1%	---	---	---	☐
Valor Financeiro das Perdas	< 0,5% da receita	---	---	---	☐

🕒 BOA PRÁTICA

Guarde o checklist de cada mês em uma pasta ou planilha histórica. Comparar mês a mês revela tendências que uma única leitura isolada nunca mostraria.

CAPÍTULO 31

Glossário

Os termos deste livro (e do universo de Business Intelligence) explicados em linguagem simples.

KPI

Key Performance Indicator — indicador escolhido pela empresa como prioridade estratégica de acompanhamento.

Dashboard

Painel visual que reúne indicadores em tempo real, geralmente atualizado automaticamente a partir dos sistemas da empresa.

Business Intelligence (BI)

Conjunto de processos, ferramentas e cultura voltados a transformar dados brutos em indicadores e decisões estruturadas.

SKU

Stock Keeping Unit — código único que identifica cada produto no estoque.

FIFO

"First In, First Out" — método em que o primeiro lote a entrar é o primeiro a sair, reduzindo perdas por validade.

Lead Time

Tempo médio entre a emissão de um pedido de compra e o recebimento efetivo da mercadoria.

Capital de Giro

Recursos financeiros disponíveis para sustentar a operação diária da empresa, incluindo compras de estoque.

Cobertura

Número de dias que o estoque atual sustenta, considerando o consumo médio diário.

Ruptura

Situação em que um produto está indisponível no momento em que o cliente procura por ele.

Curva ABC

Classificação de produtos em três faixas de prioridade (A, B e C) com base no faturamento acumulado.

Acuracidade

Grau de aderência contínua entre o estoque registrado no sistema e o estoque físico real.

Inventário

Processo de contagem física do estoque, podendo ser geral (todo o catálogo) ou rotativo (por categoria ou amostragem).

ETL

Extract, Transform, Load — processo de extrair dados de um sistema, transformá-los e carregá-los em um ambiente de análise ou dashboard.

Power BI

Ferramenta da Microsoft usada para construir dashboards e relatórios visuais a partir de dados de diferentes fontes.

SQL

Linguagem utilizada para consultar e organizar dados armazenados em bancos de dados.

Python

Linguagem de programação amplamente usada em análise de dados e automação de relatórios.

Excel VBA

Visual Basic for Applications — linguagem usada para automatizar cálculos e processos dentro do Microsoft Excel.

CAPÍTULO FINAL

O Próximo Passo

Controlar o estoque é apenas o começo. Medir é o que separa empresas que sobrevivem das que crescem.

Se você chegou até aqui, já percebeu que existe uma distância importante entre "ter um estoque organizado" e "saber, com precisão, como esse estoque está performando".

Ao longo deste livro, você aprendeu 16 indicadores essenciais, a Curva ABC, 5 modelos de dashboard e um checklist mensal completo. Isso já coloca sua gestão de estoque em um patamar bem acima da média das pequenas e médias empresas — que, em geral, não acompanham nenhum desses números de forma estruturada.

Mas existe uma diferença entre calcular esses indicadores manualmente, uma vez por mês, em uma planilha — e ter esses mesmos números atualizados automaticamente, todos os dias, em um painel visual que qualquer pessoa da equipe consegue interpretar em segundos.

"Empresas que crescem não acompanham indicadores uma vez por mês — elas acompanham todos os dias, sem esforço manual."

Os dados que você já tem hoje — em uma planilha de controle de estoque, em um sistema de vendas ou em notas fiscais — podem ser transformados em dashboards profissionais, como os modelos apresentados nos Capítulos 24 a 28 deste livro. Essa transformação não exige que você aprenda Power BI, Excel avançado ou programação: exige apenas conectar os dados certos à visualização certa.

Sobre a ForData

A ForData é especializada em transformar dados operacionais de pequenas e médias empresas em dashboards de Business Intelligence e soluções de Análise de Dados sob medida. Se, ao longo da leitura, você se identificou com a ideia de ter esses indicadores automatizados e visuais — sem precisar calcular nada manualmente — essa é exatamente a possibilidade que existe.

Não é necessário tomar nenhuma decisão agora. A intenção deste capítulo não é vender um serviço, mas apresentar um caminho possível: o mesmo conhecimento que você aplicou manualmente neste livro pode, quando fizer sentido para o seu momento de negócio, ser automatizado por profissionais especializados.

DICA DO ESPECIALISTA

Se quiser dar esse passo, comece organizando os dados que você já tem (planilha de estoque, sistema de vendas) — esse é o único pré-requisito real para qualquer projeto de Business Intelligence.

F O R D A T A

Obrigado por chegar até aqui.

Este material foi criado para ser aplicado, não apenas lido. Volte a ele sempre que precisar calcular, interpretar ou apresentar um indicador de estoque para sua equipe.

Escolha os 3 primeiros KPIs do Capítulo 29 e comece a acompanhá-los ainda esta semana — é assim que a transformação começa.



KPIs E INDICADORES DE ESTOQUE — FORDATA