

# VAREJO – GESTÃO DE PERDAS NO SETOR SUPERMERCADISTA. UM ESTUDO DE CASO DE UM PEQUENO VAREJO

GABRIELA DOMINGUES\*

MELISSA BRAGA NAVAS\*\*

NATÁLIA PAIVA GHERMAN\*\*\*

PROF<sup>a</sup> ME. ZAHRA ADNAN KABBARA DE QUEIROZ\*\*\*\*

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo estudar os processos de gestão de perdas de uma organização varejista, na cidade de Santos/SP há mais de 30 anos. O estudo de caso incluiu um trabalho de campo com visitas e observações diretas dos processos, bem como entrevistas com os gestores da organização. A bibliografia utilizada baseou-se em renomados autores, revistas e sites especializados no setor de varejo, controle de estoque e gerenciamento de perdas. A pesquisa caracterizou-se também como descritiva em função do necessário detalhamento dos processos organizacionais, o que propiciou melhor análise da situação encontrada. Como resultado deste estudo, foi possível realizar recomendações à organização como manutenção da atualização tecnológica, melhor aplicação dos procedimentos de exposição dos produtos; identificação das causas das *quebras operacionais*; adoção de controle rigoroso dos produtos de vida mais curta, além da realização de contínuos treinamento aos empregados da organização. A adoção dessas práticas levará à redução de custos e ao conseqüente aumento da competitividade, tendo em vista um consumidor bem mais exigente e com maiores possibilidades de compra.

## PALAVRAS CHAVES

Gestão de Perdas. Gestão dos Estoques. Supermercado. Varejo. Varejista.

\* Graduanda do curso de Administração na Universidade Católica de Santos. Universidade Católica de Santos. E-mail: gbildmnu9@gmail.com.

\*\* Graduanda do curso de Administração na Universidade Católica de Santos - UniSantos. E-mail: mel\_navas@hotmail.com

\*\*\* Graduanda do curso de Administração na Universidade Católica de Santos - UniSantos. E-mail: nataliagherman0@gmail.com

\*\*\*\* Professora Mestre em Gestão de Negócios. Doutoranda Bolsista da Universidade Católica de Santos - UniSantos. E-mail: zahra-queiroz@unisantos.br (Orientadora)

## INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico nas comunicações, a necessidade de utilização de sistemas mais sofisticados nas gestões organizacionais, o crescimento da economia e a concorrência mais acirrada contribuíram sobremaneira para as mudanças no cenário empresarial, atingindo o mercado varejista e o setor supermercadista que, nesta conjuntura, precisou se tornar mais competitivo. Assim, para se adaptar a esse ambiente dinâmico, inclusive no setor varejista, fez-se necessário a busca de novos mecanismos que auxiliassem o processo de gestão das organizações, com melhoria dos processos e a redução dos custos, na busca de vantagens competitivas.

Nesse contexto, o comportamento dos clientes também sofreu mudanças, ficou mais exigente; hoje, o consumidor ao escolher um serviço ou produto deseja ter exclusividade, é atuante, informado e consciente, exigindo muito mais da empresa. Desse modo, esta pesquisa teve como objetivo geral estudar o processo gestão de perdas e o controle de estoques de uma organização varejista, definindo-se como objetivos específicos levantar informações e procedimentos de Gestão de Perdas, além do Controle dos Estoque e funções correlatas.

O estudo se justificou em função da importância e complexidade em se administrar grandes variedades de itens de estoque, que caracterizam as organizações varejistas, principalmente no segmento dos supermercados. Os controles precisam ser eficientes, tanto na gestão de estoque, como na prevenção das perdas nas diferentes fases do processo.

Este trabalho está dividido em 5 seções e apresenta o seguinte conteúdo: o mercado varejista, os estoques, a prevenção das perdas e o impacto das perdas no varejo, a metodologia aplicada na pesquisa, a pesquisa de campo em uma organização do varejo supermercadista e a análise dos resultados e recomendações.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 O Mercado Varejista

As mudanças tecnológicas, particularmente aquelas relacionadas à comunicação contribuíram para a construção de um novo cenário de interação entre oferta e procura que é o que caracteriza o mercado, dos tempos atuais. A redução dos tempos de comunicação e deslocamento diminuiu a distância entre compradores e vendedores. Com a velocidade do tráfego de informações, os produtos e serviços, de forma geral, vão assumindo características similares entre si, desta forma a disputa pela escolha do consumidor se concentra no preço, inclusive em função da ampla variedade de opções disponíveis para o mesmo produto ou serviço no mercado, o que o torna mais exigente e concorrido. (ANGELO, 2012).

Nesse ambiente de constante renovação, o varejo tem procurado acompanhar as mudanças tecnológicas e o poder de compra dos consumidores. Segundo o autor, o varejo é sim uma atividade que liga o produtor ao consumidor final, os produtos precisam fluir das fábricas e chegar às mãos dos compradores, conseqüentemente, há sempre no ato do consumo a interação das cadeias de produção e distribuição. Casas (2006, p.17) complementa esse raciocínio e define que o “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores.”

Cobra (1997, p. 335) enfatiza que “Os

varejistas são, ao mesmo tempo, a fonte de energia de seus fornecedores e o agente de compra para seus clientes”.

De acordo com Angelo (2012), a importância do varejo se dá pelo crescimento real e potencial do consumo que, especificamente no Brasil, tem-se expandido de forma significativa. Assim, Cobra (1997) afirma que a importância do varejo está relacionada às suas decisões estratégicas que ocorrem no ponto-de-venda, pois elas afetam diretamente o composto de marketing dos atacadistas e fabricantes, como na embalagem, marca e preço.

Casas (2012) faz uma breve incursão histórica lembrando que o comércio brasileiro, na época da colônia, era dependente de Portugal que controlava as operações no Brasil. O comércio brasileiro tornou-se estável na alavancagem da produção agrícola, pecuária e mineração. O período de crescimento do Brasil ocorreu por meio da cultura do pau-brasil e do açúcar. Posteriormente, o gado e a mineração, seguidos da cultura cafeeira, que proporcionou uma época de crescimento do século XX.

Cobra (1997) acrescenta que, a partir do século XIX, surgiu no Brasil uma acentuada influência europeia nos usos, costumes e nos métodos de comercialização. A partir de 1930, os métodos de comercialização no Brasil foram influenciados também por padrões americanos, como as Lojas Americanas, Casa Sloper, Mappin e de padrão europeu, como a Mesbla.

O autor, já em 1997, previa um ambiente social em mutação, com alterações nos padrões de compra que provocaram mudanças significativas no perfil de alguns setores varejistas, como os hipermercados que perderam espaço para os supermercados menores e especializados como, só em bebidas, por exemplo. No Brasil, muitos consumidores deixaram de comprar em hipermercados, preferindo fazer suas compras mensais em lojas perto de casa.

Segundo Casas (2006), existem diversos tipos de estabelecimentos varejistas, e o autor os classifica em virtude da sua importância para o sistema varejista: lojas de departamentos, lojas independentes, lojas em cadeia, cooperativas, lojas especializadas, supermercados e varejo não lojista, conforme se discorre a seguir, ainda segundo as ideias do autor.

As lojas de departamentos têm como principais características o pessoal especializado, a preocupação com a prestação de serviços aos consumidores e o manuseio de diferentes tipos de mercadorias, como acessórios femininos, masculinos e infantis, acessórios do lar, etc., possuem vendas e compras departamentalizadas, tais como: Casas Bahia, Lojas Renner, Casas Pernambucanas.

Lojas independentes são aquelas que constituem a grande maioria do comércio varejista caracterizadas pela simplicidade administrativa e atendimento personalizado, devido ao maior contato direto com o cliente e, geralmente, pela especialização, como as: lojas de artigos para presentes, boutiques, armarinhos e floriculturas.

As lojas em cadeia podem ser definidas como um grupo de quatro ou mais lojas que operam no mesmo tipo de negócio em conjunto com uma administração central. Possuem economia em escala e atendem necessidades de diversos mercados dependendo da forma de como é administrada. Alguns exemplos: supermercados e lojas de departamento.

As cooperativas são agrupamentos de varejistas independentes que tomam certas decisões em conjunto, por exemplo, nas compras obtêm preços reduzidos em função da maior quantidade; adquirem status de clientes de maior porte e, conseqüentemente, recebem maior atenção dos fornecedores, como o caso da Cooperativa dos Consumidores Empregados Grupo Rhodia (COOPERHODIA)<sup>1</sup>, que é uma forma de cooperativa do comércio agrícola.

As lojas especializadas são formadas por varejistas independentes que oferecem ao consumidor uma linha única de produtos ou muito semelhantes, como artigos esportivos, eletro-

domésticos, joias, entre outros, em ruas com lojas especializadas na mesma linha de produtos. Exemplo: o comércio de lustres na Rua da Consolação, em São Paulo.

Já os supermercados apresentam como principal característica a venda de produtos de baixo custo e alto volume, planejados para atender as necessidades de clientes de alimentação, higiene e limpeza.

Finalmente, o varejo não lojista caracteriza-se pelas vendas de mercadorias e serviços diretamente ao consumidor por telemarketing e, principalmente, pelo comércio eletrônico, este último demasiadamente utilizado também pelas grandes redes de supermercados (Pão de Açúcar, Carrefour e Extra) e livrarias como Saraiva & Siciliano e Cultura, que colocam serviços disponíveis na rede, facilitando o procedimento de compra pelos seus clientes e, muitas vezes, obtendo maiores lucros pelos serviços prestados.

## 1.2 Os estoques

Os estoques abrangem as matérias-primas, o material em processo e os produtos acabados da organização. As mudanças nas políticas de estoque exigem planejamento e análises rigorosas da demanda e dos prazos de fornecimento. Por exemplo, um varejista de roupas, para correr menos riscos, pode manter grandes quantidades de estoque, atendendo à demanda mais rapidamente. Entretanto, um estoque grande aumenta o custo do varejista, tornando-o, assim, menos eficiente. (CHOPRA, 2015).

### 1.2.1 Gestão dos estoques no varejo

A base de uma empresa de varejo é atender as necessidades do cliente, caso contrário, provocará perda daquela e, provavelmente também das vendas futuras diante da possibilidade do cliente não mais retornar ao estabelecimento (IMAM, 2015).

A gestão de estoque constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se seus estoques estão sendo bem utilizados, com localização adequada em relação aos setores que deles se utilizam, assim como no que diz respeito ao manuseio e ao controle (MARTINS, 2009).

A gestão de estoque no varejo é complexa, por trabalhar com um gigantesco volume de produtos, necessitando utilizar do Stock Keeping Unit (SKU)<sup>2</sup>, um supermercado por exemplo, trabalha com milhares de SKU's, que é um código identificador que está presente em todas as mercadorias, facilitando e controlando o manuseamento dos produtos dentro do estoque (DIAS, 2005, p. 71).

Faz-se necessária aplicação de técnicas e ferramentas para otimização da gestão dos estoques no varejo. Atualmente, já existem no mercado leitores de códigos de barras que, além da identificação do produto, permitem verificar a validade, do produto. Outro controle de saída existente no varejo são as chamadas etiquetas RFID (do inglês *Radio-Frequency Identification*), trata-se de uma etiqueta de identificação por radiofrequência que realiza a leitura a distância por um receptor que facilita a tarefa de levar o produto até um leitor de códigos de barras, desta forma a contagem dos produtos se torna mais ágil e eficaz (VAREJISTA, 2015).

A utilização dos sistemas de coleta e captura automática de dados proporciona a redução de erros humanos, do custo da mão de obra e dos tempos dos processos, possibilitando melhoria no serviço ao cliente, aumento da produtividade e dos lucros (VAREJISTA, 2015).

Castiglione (2008), ao encontro das ideias de Chopra (2015), reforça que o controle de estoque é essencial para qualquer tipo de empresa e, por ser o estoque um investimento, deve ser racionalmente dimensionado, não pode ser muito maior do que o necessário para não prejudicar o capital de giro. Assim, as quantidades devem ser suficientes para atender a demanda de forma que a produção e as vendas não sejam negativamente afetadas. A demanda é planejada e os resultados das vendas, controlados, evitando-se o aumento de custos e de despesas, ausência de recursos e redução dos lucros.

Francischini e Gurgel (2002, p. 147) destacam: “A função de controle de estoque é definida como um fluxo de informações que permite comparar o resultado real de determinada atividade com o resultado planejado”.

Segundo a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FECOMERCIOSP), em fevereiro de 2017, os estoques continuavam inadequados para 51% dos empresários do varejo. Os varejistas não conseguiam reduzir os excessos de produtos mesmo com as vendas de final de ano, pois, em torno de 37% estavam com estoques altos e 14%, acima do nível considerado ideal. Somente 49% dos empresários entrevistados afirmaram estar com estoques no nível adequado. A última vez que a parcela de adequação superou os 60% foi em dezembro de 2013. (FECOMERCIOSP, 2017).

De acordo com SEBRAE (2017), uma das causas dos erros no controle de estoque está na dificuldade de se prever as reais necessidades de materiais e/ou mercadorias. De fato, não conhecer o consumo médio dificulta o correto dimensionamento do lote de compra. Assim, adquirir a quantidade correta pode diminuir a necessidade de capital de giro, além de evitar as paradas na produção ou nas vendas e a conseqüente diminuição da produtividade.

E, ainda, um adequado controle dos estoques depende de alguns procedimentos sobre os quais o gestor deve atuar, além de manter um correto fluxo de informações necessárias para uma boa Gestão, há que se investir estudos nos: tempo de reposição dos estoques; estoque de segurança, estoque virtual, nas ferramentas de controle de estoque.

### **1.3 Ferramentas de gestão de estoque**

A administração requer várias técnicas ou ferramentas para auxiliar a tomada de decisões, o mesmo acontece com o processo de gerenciamento dos estoques. Serão discutidas, aqui, algumas delas.

#### **1.3.1 Inventário dos Estoques**

O inventário físico dos estoques é a contagem física de todos os itens do estoque de uma empresa, conciliando as posições indicadas da contabilidade e do controle de material com os saldos físicos existentes no estoque. A realização do Inventário dos Estoques visa identificar perdas ou o excesso de produtos, possibilitando corrigir os erros, assim como atualizar as quantidades corretas de cada produto no estoque (MOURA, 2004).

Segundo Martins e Alt (2009), existem dois tipos de inventário físico: periódico e o rotativo. O inventário periódico é feito em determinados períodos, podendo ser mensal a anual, a contagem física dos itens é feita de acordo com cada empresa. Já o inventário rotativo é uma contagem constante dos itens, podendo ser diária ou semanal, este tipo de inventário tem como objetivo manter em alta a precisão dos estoques.

Na visão de Castiglioni (2008), os inventários podem ser classificados quanto à amplitude, quanto à frequência e quanto à forma de execução. Quanto à amplitude, tem-se o

inventário: geral, parcial ou específico. No inventário geral todos os itens serão contados e todos os saldos, conciliados. O inventário parcial se refere a determinados itens em estoque, previamente definidos. Já o específico é a execução do inventário para um item específico de material, é realizado quando há divergências do saldo físico versus valores contábeis. Quanto à frequência, é possível classificar os inventários em Periódico ou Cíclico, sendo o Periódico realizado em períodos específicos determinados pela empresa, e o Cíclico em períodos de tempo definidos para grupos de itens, escolhidos aleatoriamente, até que no final de certo período, todos os itens tenham sido contemplados.

Castiglioni (2008) ainda classifica o inventário quanto à forma de execução, em portas fechadas, portas semifechadas e portas abertas. O inventário a portas fechadas acontece quando o mesmo é realizado sem se permitir saídas ou entradas de material durante a contagem, salvo em casos emergenciais. O inventário a portas semifechadas é recomendado para empresas de grande porte, quando todos os itens do almoxarifado serão inventariados, ocorrendo a paralisação de partes das operações do Almoxarifado somente para os itens que estão sendo inventariados, permitindo a movimentação do restante. O inventário a portas abertas é a contagem física realizada simultaneamente às movimentações de materiais em que, para os itens que são processados há paralisação do atendimento até encerrar a contagem.

Qualquer que seja a forma do inventário, havendo diferenças entre o inventário físico e os registros do Controle de Estoque e Contábeis, ajustes devem ser feitos atendendo às recomendações contábeis e tributárias. (MARTINS; ALT, 2009).

Castiglioni (2008) ainda destaca a importância de um planejamento minucioso para conseguir resultados satisfatórios, utilizando apenas o tempo necessário para o desenvolvimento do inventário, evitando tomar um tempo excessivamente extenso. Este planejamento, segundo o autor, consiste em desenvolver organograma, cronograma e fluxograma. O organograma retrata a forma organizacional de como será feito o inventário, o cronograma a descrição das etapas que devem ser obedecidas para sua execução e o fluxograma descreve as fases do processo de contagem e estabelecimento do inventário.

Nas palavras de Shimuta (2017), no varejo, o processo de inventário é uma ferramenta essencial para controle do estoque, capaz de identificar problemas como: a) rupturas - produtos que não estão expostos nas gôndolas, somente armazenados no estoque; b) estoques negativos - quando existe erro na contabilização das mercadorias da sua empresa, podendo ser que no estoque físico exista uma quantidade de tal produto e no sistema de controle da empresa este mesmo produto está em falta, gerando estoque negativo; c) perdas por extravios, avarias no produto ou produto vencidos; d) erro no processo de entrada e saída de notas fiscais, ou seja, na movimentação de mercadorias.

### **1.3.2 Curva ABC**

O método curva ABC é muito utilizado pelas organizações e se tornou uma importante ferramenta de controle e gerenciamento dos estoques. Segundo Castiglioni (2008), o método curva ABC foi criado por Vilfredo Pareto, em meados do século XIX, inicialmente com a finalidade de medir a distribuição de renda da população da Itália. Posteriormente foi aplicado à administração de estoque nos EUA após o fim da Segunda Guerra Mundial, quando foi comprovada sua eficiência para o controle e gerenciamento de estoques.

Segundo o autor, esse método determina os pontos básicos merecedores de atenção especial, através da análise do investimento dos materiais estocados, agrupando-os em três classes, classe A, classe B e classe C.

Pozo (2015) destaca a importância da utilização da Curva ABC, e a classifica como extremamente vantajosa para poder reduzir as imobilizações em estoques sem prejudicar a segurança, visto que ela permite controlar mais rigidamente os itens da classe A, e mais superficialmente dos da classe C. Sendo utilizada em relação a várias unidades de medidas como peso, tempo, volume, custo unitário entre outras. O seu fundamento primordial é tomar uma decisão e ação rápida, para que possa gerar um impacto positivo no resultado da empresa.

Pozo (2015) denomina as classes em “classe A”, que são os itens com maior representatividade em relação ao valor total dos estoques e que exigem uma maior atenção. Nos itens dessa classe, é possível tomar as primeiras decisões sobre os dados levantados em razão da sua importância monetária. Os dados classificados nessa classe correspondem, em média, a 80% do valor monetário total e no máximo 20% dos itens estudados.

Os itens da “classe B” são os intermediários, deverão ser tratados logo após os itens da classe A. Essa classe é a segunda em importância monetária e seus dados correspondem, em média, a 15% do valor monetário total do estoque e no máximo 30% dos itens estudados. Finalmente, os itens da “classe C” são os de menor importância em relação aos valores dos estoques. São volumosos em quantidade, mas com valor monetário reduzido, permitindo maior espaço de tempo para sua análise e tomada de decisão. Por esse motivo devem ser tratados, somente, após a avaliação dos itens das classes A e B. Em geral, correspondem a 5% do valor monetário total, porém, mais de 50% dos itens formam sua estrutura.

### 1.3.3 Rotatividade

Segundo Dias (2009), a rotatividade ou giro do estoque é uma relação existente entre o consumo anual e o estoque médio do produto. Pode ser calculada dividindo-se o consumo médio anual pelo estoque médio. A rotatividade expressa o número de vezes que o estoque rodou, podendo ser medida por dia, por semana, mês, ou por ano. O índice de rotatividade do estoque representa um parâmetro fácil para a comparação de estoques, entre empresas do mesmo ramo de atividade e entre classes de material de estoque.

O Giro do Estoque será determinado em função da política de estoque da organização, considerando-se: a) a disponibilidade de capital para investir em estoque b) a utilização de diferentes taxas de rotatividade para materiais de preços diferenciados (considerar a classificação ABC); c) a determinação do índice de rotatividade buscando o menor custo total; d) a frequente comparação entre rotatividade-padrão e rotatividade real (DIAS, 2005).

### 1.3.4 Cobertura de estoque

Segundo Bertaglia (2009), a cobertura de estoque está relacionada à taxa de uso do item e seu cálculo é resultante na quantidade de tempo de duração do estoque. A cobertura é indicada em número de dias, semanas ou meses, dependendo do tipo do produto. A cobertura de estoque pode ser calculada dividindo-se o estoque médio (em unidades) pela demanda média (em unidades) ou o estoque atual (em unidades) pela demanda média (em unidades).

## 2. PREVENÇÃO DE PERDAS E O IMPACTO DAS PERDAS NO VAREJO

Perdas, erros ou fraudes que envolvem mercadorias prejudicam diretamente o faturamento das empresas. A prevenção de perdas é um dos maiores desafios de gestão das organizações, requerendo conhecimentos e informações atualizadas. (SUPERHIPER, 2016).



A Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) é uma organização especializada em identificação e prevenção de fraudes que realizou pesquisa em mais de 100 países, com 1.388 casos de fraudes, no período de janeiro de 2010 a dezembro de 2011. A pesquisa, divulgada em 2012, concluiu que as empresas do mundo todo perdem por ano cerca de 5% do seu faturamento em fraudes, gerando um resultado negativo global de 3,5 trilhões de dólares (ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS, 2012).

O estudo revelou que os esquemas de fraudes ocupacionais são extremamente caros para as empresas, indicando uma perda média no valor de US\$140 mil dólares. Os esquemas de fraude demoram por volta de 18 meses para ser descobertos, isso ocorre porque o fraudador, que normalmente faz parte da organização, consegue esconder muito bem seu esquema de desvio, dificultando a descoberta rápida. As pequenas empresas estão mais vulneráveis às fraudes em função do pouco investimento em controles antifraude (ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS, 2012).

A Kroll, especializada em identificar, remediar e monitorar riscos nas empresas pelo mundo, realizou pesquisa em 2013 sobre a fraude, e o Brasil disparou em relação aos outros países. Os resultados demonstraram que, das empresas brasileiras que participaram da pesquisa, 74% relataram que foram afetadas por fraudes no ano da pesquisa; em média 1,7% perderam no faturamento anual; o maior percentual foi em roubo de estoques com 37% do total de perdas. Os altos índices são causados por falta de recursos ou falta de infraestrutura para prevenção (KROLL - DIVISION OF DUFF & PHELPS, 2013).

No setor de supermercados, as perdas são inevitáveis, sendo necessário conhecimento, monitoramento, para preveni-las e combatê-las ou remediá-las. Cada mercadoria que não chega ao registro de venda nos caixas significa prejuízo. (HILÁRIO, 2016).

Nunes Filho (2017) apresenta uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), em 2017, que comparou os resultados entre os anos de 2015 e 2016. Segundo a pesquisa, houve um crescimento do índice de perdas no autosserviço de 1,96% do faturamento bruto em 2015 para 2,10% em 2016. O valor em espécie totaliza cerca de R\$ 7,11 bilhões anuais de prejuízo em 2016 e R\$ 6,19 bilhões em 2015.

Segundo o autor, em 2017, a ABRAS avaliou a presença da área de Prevenção de Perdas nos supermercados e os resultados mostraram que 59,7% dos entrevistados possuem áreas dedicadas à prevenção. (ABRAS, agosto, 2017, apud NUNES FILHO, 2017)

O objetivo da prevenção de perdas é reduzir os riscos de perdas de produtos, desde o recebimento da mercadoria até a venda na frente de caixa. O varejista necessita de uma estrutura que permita controlar, em níveis aceitáveis, o volume de perdas. Afinal, as mercadorias que são furtadas ou danificadas acabam prejudicando o resultado da empresa, reduzindo o seu lucro (VANCE; SANTOS, 2012).

Vance e Santos (2012) inferem que a prevenção de perdas requer alguns recursos tecnológicos, como o Circuito Fechado de Televisão (CFTV), monitoramento por câmeras, alarmes de acesso, uso de coletores de dados para a realização de inventário, monitoramento de frente de caixa, *software* de monitoramento e acompanhamento das perdas, entre outros. E ainda, ressalta a importância da criação do Setor de Prevenção de Perdas nos supermercados, que entre outras atividades, estará também envolvido com: treinamento de colaboradores; definições das metas de perdas; controles e planos de ações; introdução dos processos mais cuidadosos no recrutamento e seleção; comunicação de prevenção de perdas.



## 2.1 O papel da prevenção de perdas

A prevenção de perdas geralmente é confundida com segurança ou com auditoria, no entanto, sua finalidade é muito mais abrangente. O setor identifica e reduz ocorrências que poderiam causar impactos negativos no resultado da empresa (VANCE; SANTOS, 2012).

A evolução do conceito prevenção de perdas, ao longo do tempo, foi determinante para sua introdução no ramo varejista, que, para prevenir as perdas, adotou procedimentos, como: identificação de diferenças no inventário; localização de produtos vencidos; identificação de fraudes com cartão de crédito; identificação de produtos furtados e danificados. (VANCE; SANTOS, 2012).

O foco principal da prevenção de perdas inicia-se no ponto de venda, sendo distribuída pelas áreas de recebimento, gestão de estoque, área de vendas, frente de caixa e pós-vendas. É possível identificar o valor das perdas e o seu impacto sobre o resultado operacional quando a organização realiza o inventário físico de mercadorias, apurando-se a diferença entre os estoques contábil e o físico (VANCE; SANTOS, 2012).

Nunes Filho (2017) conta que a ABRAS realizou uma pesquisa, em 2017, referente ao ano de 2016, para conhecer as providências das empresas que adotaram o Setor de Prevenção de Perdas. Os dados demonstraram cinco soluções muito utilizadas pelas empresas: o Controle Detalhado do Recebimento (91%), o Controle de Troca (86,4%); o Controle e Ação Sobre os Produtos com Excesso em Estoques (83,6%); a Contagem, Análise e Tratativa dos Produtos com Estoque Negativo (83,2%) e a Análise e Validação das Divergências (82,4).

As empresas do ramo varejista se preocupam com o índice dos furtos dos produtos de alto risco (PAR) e cria soluções para impossibilitá-los. Os dados apontaram que as soluções adotadas para minimizar as perdas contemplam: conferência detalhada (95,9%); armazenagem em área controlada e monitorada com Circuito Fechado de Televisão (CFTV), 92,4%; exposição em área controlada (89,6%); inventários rotativos mais frequentes (78,3%) e utilização de embalagens especiais (44,8%). (NUNES FILHO, 2017).

Em relação aos recursos tecnológicos utilizados pelas empresas, a pesquisa mostrou que os recursos tecnológicos estão entre os três mais utilizados: circuito fechado de televisão (CFTV) (86,7%); alarmes de acesso (81,9%); o coletor de dados para realização de inventário (75,3%); coletor no recebimento (67,7%) e o monitoramento de frente de caixa (64,2%).

Segundo a pesquisa, as empresas adotam também outras soluções para a prevenção de perdas, entre elas: o treinamento dos colaboradores (77,3%); a introdução de processos mais cautelosos no recrutamento e seleção (70,2%); a definição das metas de perdas e controle de planos de ações, (66,5%).

## 2.2 Causas de perdas no varejo

A ação preventiva requer o levantamento do valor das perdas, mas também o conhecimento das causas de perdas. Cabe às empresas a busca por informações relevantes que permitam a definição adequada dos valores de investimentos para cada setor. Dessa forma, premente se faz o registro de perdas, dividindo-as em: perdas identificadas e perdas não identificadas (VANCE; SANTOS, 2012).

Os autores citam que a perda identificada é registrada no Controle de Estoque como produto perdido. São mercadorias inapropriadas para venda, em razão de quebra, vencimento ou danos do produto, não havendo acordo comercial com os fornecedores sobre possíveis trocas.

Quando não for possível registrar o motivo da perda, considerar-se-á perda não identificada, para as quais, normalmente, as causas são: fraudes, furtos ou erros administrativos. Nesses casos, a falta de item só é identificada a partir da comparação do inventário físico com o estoque contábil (VANCE; SANTOS, 2012).

Nunes Filho (2017) destaca em seu trabalho que a pesquisa realizada pela ABRAS, referente ao ano de 2016, analisou os índices de perdas identificadas e não identificadas das seções dos produtos perecíveis e não perecíveis, o índice é estabelecido sobre o faturamento líquido das empresas.

A perda não identificada de itens perecíveis resultou em 1,98% e a de não perecíveis 0,82%. Já o índice de perdas identificadas em perecíveis foi de 2,03% e de não perecíveis, 0,38%. Ressaltando-se que a consolidação desses índices ocorre sobre o faturamento líquido das empresas. (NUNES FILHO, 2017)

### 2.3 Tipos de perdas no varejo

Segundo Vance e Santos (2012), existem vários tipos de perdas que devem ser consideradas pelos varejistas para a adoção de ações preventivas, são elas: perdas de estoque; perdas financeiras; perdas administrativas; perdas comerciais; perdas de produtividade; perdas legais; perdas por trocas.

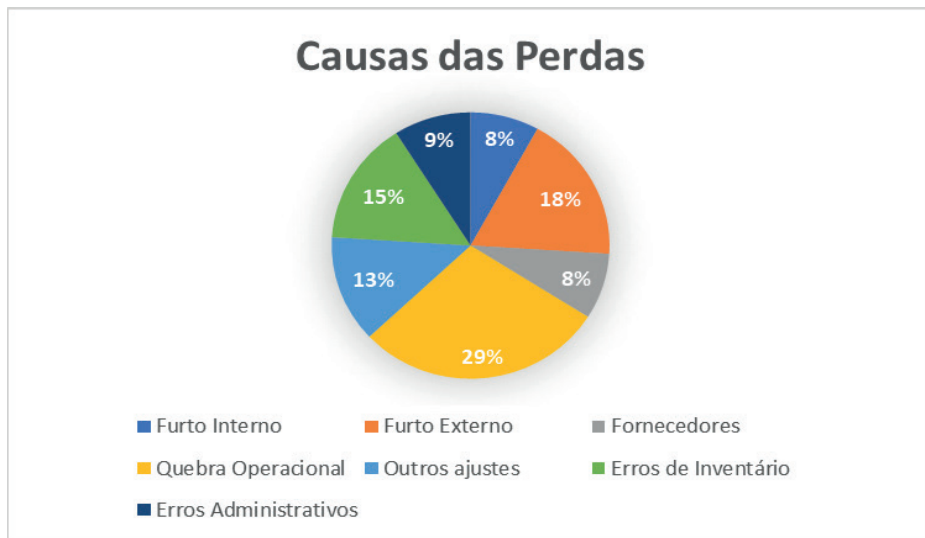
As perdas de estoque representam a principal modalidade de perda no setor varejista. O seu valor é apurado com base na conferência do resultado do inventário físico com o estoque contábil, medido pelo preço de venda e/ou pelo seu custo. (VANCE; SANTOS, 2012).

A perda de estoque tem como origem os seguintes motivos: a) furtos internos realizados por funcionários, na área de vendas ou na armazenagem; b) furtos externos realizados por clientes, normalmente praticados na área de vendas; c) quebras operacionais relacionadas às mercadorias danificadas na movimentação ou, ainda, os produtos vencidos; d) erros administrativos que provocam falhas operacionais ou sistêmicas, gerando divergências no estoque contábil; e) fraudes de terceiros (fornecedores ou transportadoras) cometidos na entrega das mercadorias e f) falta de registro dos produtos e a geração de créditos nas operações de troca. (VANCE; SANTOS, 2012).

De acordo com a pesquisa realizada pela ABRAS, a principal origem das perdas de estoque refere-se às quebras operacionais (29%), além da soma dos furtos externos e internos (26%), conforme ilustrado na figura 1 (NUNES FILHO, 2017).

Vance e Santos (2012), com relação às perdas financeiras, afirmam que são perdas originadas nas transições financeiras da empresa a partir de pagamentos e concessões de crédito aos clientes nos pontos de venda. Suas causas podem ser: a) assaltos ao ponto de venda, nos centros de distribuição, escritório e no transporte de valores; b) inadimplência de crédito por cartões de terceiros, cartão próprio e cheques recebidos; c) fraudes de cartões e cheques, falsificação de documentos ou de cheques; d) falhas no controle de pagamentos; e) análise de crédito inadequada.

Figura 1 - Índice das causas de perdas no varejo



Fonte: ABRAS (agosto, 2017) apud Nunes Filho (2017).

As perdas administrativas, segundo os autores, são aquelas geradas na administração interna da empresa por falhas de gestão organizacional. Suas principais causas são: a) desperdício de materiais de suprimentos; b) desperdício de água, luz e serviços de telefonia; c) falta de manutenção ou de preservação de equipamentos e máquinas.

As perdas comerciais são causadas por erros na gestão comercial e acontecem quando os produtos não estão disponíveis no estoque para sua comercialização. São elas: a) compras desnecessárias para o estoque; b) erros no planejamento da distribuição dos produtos para as unidades; c) atrasos nos prazos de entrega; d) utilização de embalagens inadequadas; e) erros na exposição dos produtos para comercialização. (VANCE; SANTOS, 2012).

As perdas de produtividade, segundo Vance e Santos (2012), são causadas pela falta de controle nos processos internos estabelecidos, demora no atendimento ao cliente, desperdício de tempo e recursos, além dos retrabalhos que geram ineficiência no setor.

As perdas legais são os resultados de ações judiciais ou procedimentos administrativos em razão das relações judiciais entre colaboradores, clientes, fornecedores e poder público. Podendo ser: danos morais; reclamações trabalhistas; reclamações de consumidores; litígios em geral.

Vance e Santos (2012) afirmam, com relação às perdas por trocas, que a mercadoria perde seu valor comercial por: vencimento de prazos, danos diversos aos produtos, causas que inviabilizam a sua comercialização, entre outras causas. Desta forma, um acordo comercial da empresa com o fornecedor pode ser realizado de tal forma que o produto que perdeu o valor comercial possa ser substituído. Outra solução de negociação seria a obtenção de um abatimento do valor proporcional nos boletos pendentes ou geração de um crédito para a próxima compra. A existência deste tipo de acordo exige das empresas clientes um necessário monitoramento, assim como, agilidade nas situações de troca de produtos e/ou negociação de nova condição comercial com agilidade para não aumentar os custos de estocagem e gerar uma perda financeira.

Vance e Santos (2012) afirmam que a área de Prevenção de Perdas é essencial em uma empresa, mas requer investimento, controle, organização, análise de dados e comprometimento da direção da empresa; por estas razões muitos varejistas relutam em incluir este recurso em suas empresas.

A implantação da Prevenção de Perdas requer: a) mensuração –apuração de indicadores de prevenção de perdas; b) diagnóstico - análise dos métodos e identificação dos riscos; c) avaliação do investimento em pessoas e tecnologia; d) redesenho de processos e procedimentos; e) definição de equipe; f) monitoramento - acompanhamento dos processos e utilização de novas práticas no ponto de venda.

### 3 Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza pelo cunho qualitativo, descritivo e de campo com a realização de um estudo de caso único, em uma organização varejista, há mais de 30 anos no mercado da cidade de Santos/SP. Segundo Lima (2008, p. 34):

O método do estudo de caso corresponde a uma das formas de se realizar pesquisas de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real. Parte da premissa de que é possível explicar um determinado fenômeno com a exploração intensa/exaustiva de uma unidade de estudo [...] ou várias unidades de estudo [...].

Trata-se de estudo aprofundado que busca coletar várias evidências para atender ao objetivo proposto. A adoção do método estudo de caso “viabiliza imersão integral, profunda e minuciosa do pesquisador na realidade estudada” (LIMA, 2008, p. 34).

Deste modo, a pesquisa de campo contou com visitas, várias entrevistas com aos gerentes da organização, além das observações diretas efetuadas durante a realização dos processos que forneceram informações, dados e procedimentos referentes aos processos estudados.

O desenvolvimento da pesquisa exigiu a realização do seguinte roteiro: 1) Levantamento das informações a respeito dos processos: a) controle dos estoques; b) Inventário físico dos estoques; c) ferramentas de gestão/control de estoques, tais como cobertura dos estoques, estoque virtual, estoque de segurança, a curva ABC. 2) Realização entrevistas com gestores da organização para obter informações, gráficos, recursos tecnológicos utilizados; 3) Realização de observações diretas nos diferentes processos, inclusive, acompanhamento da realização do Inventário Físico dos Estoques no penúltimo domingo de junho de 2017; 4) Verificação das informações obtidas nas entrevistas *in loco*, obtendo-se as evidências.

A fundamentação teórica foi realizada em livros, revistas e sites especializados nas questões varejistas, gestão de perdas e controle de estoques.

## 3. A PESQUISA DE CAMPO

### 3.1 A Empresa

A pesquisa foi realizada numa organização do comércio varejista da cidade de Santos. A empresa, fundada em 1986, iniciou como uma pequena distribuidora de bebidas, com poucos funcionários, em 1996, em uma economia que enfrentava dificuldades no mercado nacional. Neste cenário, o fundador visualizou uma nova oportunidade com a diversificação dos produtos e atividades, tornando-se uma empresa do setor supermercadista. Hoje tem cerca de 200 funcionários divididos em três lojas, uma delas localizada na Av. Senador Pinheiro Machado, 643, bairro Campo Grande, onde se encontra também o Depósito Central de

estoques e o setor Administrativo; a segunda loja está localizada Rua Pio XII, 82, no bairro Saboó e a terceira, na Rua Alexandre Martins, 125, bairro Aparecida.

### 3.2 Gestão de Estoque

As mercadorias compradas, exceto os itens perecíveis, são destinadas para as três filiais do Supermercado pesquisado de onde são distribuídas para as demais unidades. Os itens sujeitos à perecibilidade (carnes, iogurtes, queijos, frios, hortifrúti, etc.) são entregues nas próprias unidades, garantindo maior segurança na sua preservação em função da manutenção da refrigeração e menor movimentação.

A reposição de mercadorias nas lojas é realizada de forma contínua, os repositores re põem os produtos nas gôndolas para atender a demanda, conforme sua necessidade. Se a demanda ocorrer acima do esperado, contata-se o fornecedor para fazer a reposição. Semanalmente, realizam-se as transferências do Estoque Central para as lojas, de acordo com as necessidades de cada uma. A área de vendas é dividida por setores: mercearia seca, mercearia líquida, higiene/limpeza, laticínios e açougue.

O controle do estoque é realizado pelo gerente do estoque, em função disto ele é responsável por todas as movimentações de mercadorias, transferências entre as lojas, separação dos produtos para troca, operacionalidade da área de vendas entre outras funções de controle interno do estoque. O Estoque Central tem uma equipe formada por repositores e promotores com a incumbência de transferir as mercadorias para as lojas, nesta ocasião preenchem fichas de reposição nas quais são registrados os dados dos produtos e quantidades retiradas do estoque.

### 3.3 Inventário Físico

O inventário físico é realizado por uma equipe de funcionários da própria loja, incluindo o gerente que fiscaliza a contagem das mercadorias executada pelos repositores. O tipo de inventário realizado é a portas fechadas, em todo penúltimo domingo do mês. Durante a semana da realização do inventário, as mercadorias são contadas e separadas por categorias para facilitar a contagem dos itens, os quais constam de um relatório previamente emitido pelo setor administrativo. A equipe responsável realiza a contagem física, registrando no relatório as quantidades dos produtos que constam fisicamente nas áreas de estoque e de vendas, posteriormente os resultados são lançados no sistema integrado para verificação de prováveis divergências.

São inventariados somente os itens da “curva A”, aqueles cujo valor em estoque tem maior representatividade em relação ao valor total investido nesta conta. A Curva A representa os itens de maior saída, ou seja, itens com maiores vendas. São produtos que não podem faltar no Estoque Central e nas lojas, uma vez que representam cerca de 200 itens com 40% do faturamento.

Um novo documento é emitido, o Relatório de Divergências (figura 2), neste é possível verificar as diferenças do estoque no físico com o registro no sistema. Havendo divergências, levantam-se as possíveis causas, que podem ser relacionadas aos lançamentos das notas fiscais de entrada das mercadorias, às contagens realizadas pela equipe de inventário ou erros na digitação dos dados de contagem. O exemplo que mostra o item “carne paleta peça/vácuo” cuja contagem física resultou em 174 quilos, porém o registro no sistema, na conta Estoque é de quase 473 quilos, ou seja, quase 300 quilos a menos no estoque físico.

O principal erro na realização do inventário físico refere-se à contagem, acarretando a recontagem do item, e esta será supervisionada pelo encarregado do setor. Persistindo a divergência, e após a apuração do erro, realiza-se um ajuste no sistema, prevalecendo o número de peças existente no estoque físico. Finalizado o inventário físico dos estoques, será possível obter numericamente a perda mensal nos produtos inventariados.

Figura 2 - Relatório de Divergências

Supermercado Varandas Ltda - Av.Senador Pinheiro Machado, 643 Santos								
RELATÓRIO DE DIVERGÊNCIA - POR DIFERENÇA DE VALOR - COM CUSTO DE BALANÇO							03/04/2016 21:48 Pág.001	
LOJA: 2 - LOJA 2								
Balanço n° 778 - INVENTARIO GERAL 20/03/2016								
COD. PLU	DESCRICAO	EMBALAG	ESTOQUE	CONTAGEM	DIFERENCA	VLR.UNIT	VLR.DIFER.	RECONTAGEM
989-8	CARNE PALETA PECA/VACUO KG	KG	1 472.669	174	-298.669	10.80	-3225.63	
583-8	DRUMET FRANGO CONG. KG	KG	1 340	0	-340	6.80	-2312.00	

Fonte: Supermercado pesquisado - Setembro/2017

No inventário ocorrido em março de 2017, dos 5.452 itens foram inventariados, 1.195 (cerca de 22%) estavam em divergência, considerando a relação estoque físico *versus* dados do sistema. Segundo o entrevistado, em geral, os erros são relacionados à contabilização, extravios, avarias, precibilidade e problemas nos registros de entrada ou de saída das mercadorias.

Na empresa estudada, a realização do Inventário Físico dos Estoques exige: a) preparação da equipe; b) preparação dos instrumentos/equipamentos que serão utilizados como o coletor de dados, balanças, empilhadeira para locomoção dos produtos e carrinhos de mão; c) relatório emitido pelo sistema com a descrição do produto e o seu código, e um campo livre para preenchimento manual da quantidade encontrada no estoque e nos produtos expostos na loja.

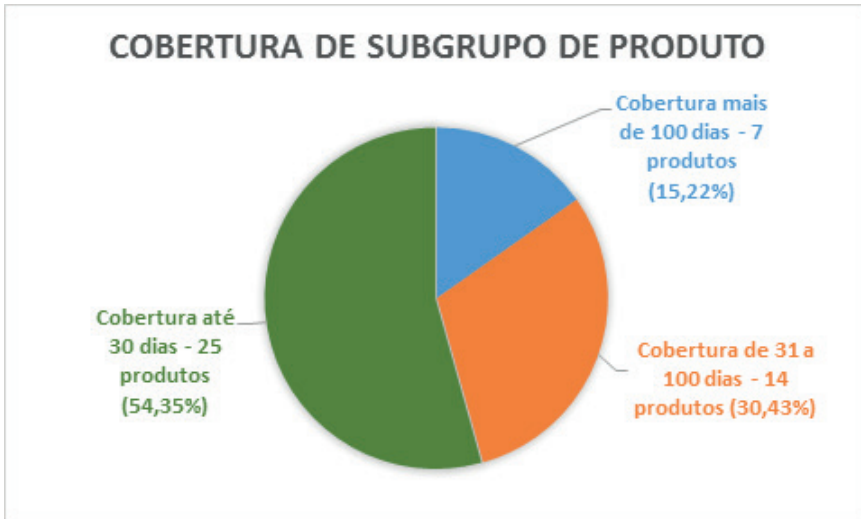
O software ERP da Hipcom integra as informações das funções vendas, comercial, financeiro, fiscal, contábil e operações de estoque. Com relação aos estoques, o software contempla a realização da operação de gestão de estoque integrado a dispositivos, como o coletor de dados, e às funções de inventário de rotativo, ajustes de estoque e transferências de material para uso interno. O sistema também permite emitir relatórios gerenciais; o controle de mercadorias devolvidas ao estoque e aos fornecedores.

### 3.4 Rotatividade e Cobertura dos Estoques

O Sistema Integrado utilizado pelo supermercado calcula os indicadores Rotatividade (Giro dos Estoques) e Cobertura dos Estoques para auxiliar nas decisões de reposição de itens ao estoque. O Gestor entrevistado prefere utilizar a Taxa de Cobertura dos Estoques nas decisões de ressuprimento dos itens, lembrando que este indicador demonstra para quantos dias (neste caso) existe estoque em função do consumo médio.

Na figura 3 mostra o resultado do indicador Cobertura do Estoque de um determinado subgrupo de 46 itens. A cor verde representa 25 produtos com cobertura do estoque de até 30 dias; a cor azul representa 7 produtos com cobertura maior de 100 dias e a cor laranja representa 14 produtos com cobertura entre 31 e 100 dias. Esses resultados apoiam o Gestor nas decisões de compras (quando e quanto comprar), levando em conta também o tempo gasto para ressuprir.

Figura 3 - Cobertura de subgrupo de produto



Fonte: Supermercado Pesquisado - Outubro/2017

### 3.5 Prevenção de Perdas

O supermercado tem, entre suas principais funções, a Prevenção das Perdas, e, para isto todo o seu quadro de pessoal é treinado a fim de identificar as diferenças no estoque, evitar e localizar produtos vencidos, prevenir fraudes, roubos e danos aos produtos.

As lojas possuem funcionários que atuam como fiscais de loja, treinados para a prevenir perdas, com: acesso às câmeras; capacitação para abordagem de clientes suspeitos; responsabilidade pela prevenção de furtos internos e de clientes.

Outros procedimentos também são adotados para prevenir perdas: o controle detalhado de recebimento; controle de trocas e a análise e validação das divergências; inventários rotativos; exposição em área controlada; levantamento e controle das avarias.

O controle detalhado de recebimento de mercadorias é um processo que envolve a conferência da entrada de mercadorias e da respectiva documentação; inspeção da qualidade e a verificação das quantidades dos itens. No controle de troca verifica-se quais mercadorias não podem ser comercializadas, providenciando-se o destino adequado. O processo de análise e validação das divergências é concluído depois da realização do inventário físico dos estoques, quando é possível identificar os produtos que apresentaram diferenças entre o estoque o físico e os registros no sistema. As divergências são analisadas e corrigidas.

Em relação à solução adotada para os produtos de alto risco, a empresa realiza inventários rotativos frequentes e exposição em área controlada. A exposição em área controlada - controla-se as áreas de vendas e estoque de mercadorias de cada uma das lojas, assim como os produtos de alto risco, como: azeite, caixa de bombom, chocolate em barra, conhaque, saquê, tequila, vodka, whisky e entre outros. A exposição dos produtos na área de vendas é controlada por expositor de vidro com tranca, quando o cliente solicita um produto que está no expositor, a abertura é realizada somente pelo encarregado e o fiscal de caixa. Já na área de Armazenagem da loja, as mercadorias são controladas em uma sala trancada, acessada somente pelo encarregado de mercearia.



### 3.5.1 Tipos de perdas

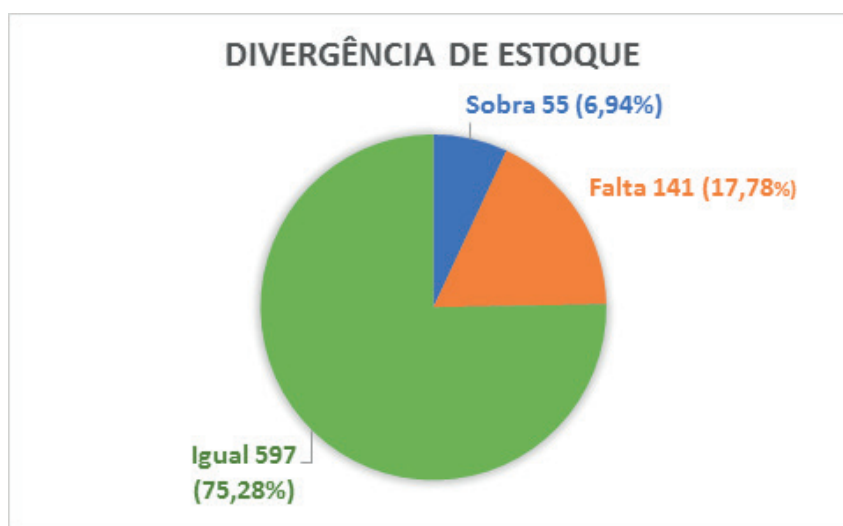
A empresa estudada divide as perdas em: a) perdas de estoque, b) perdas financeiras, c) perdas administrativas, d) perdas comerciais, e) perdas de produtividade.

As perdas de estoque são aquelas identificadas após a realização do inventário físico dos estoques, e contemplam os itens violados e os itens furtados. O controle das perdas financeiras é realizado diariamente e abrange procedimentos que buscam evitar os cheques devolvidos, cartões clonados e notas falsas. Um líder de frente de caixa é responsável por supervisionar as operadoras (es) de caixas, que são treinadas para identificar possíveis fraudes. Já, as perdas administrativas são supervisionadas pelo líder administrativo que controla o desperdício de luz, água, materiais de escritório e telefonemas. As perdas comerciais acontecem quando o sistema aponta determinada quantidade de itens em divergência com as quantidades reais no estoque físico, exigindo que o gestor de compras a reposição do estoque para não prejudicar o atendimento ao cliente; da mesma forma, adotar-se-á providências relacionadas ao excesso de produtos em função de aquisições de grandes lotes, prioritariamente aos produtos com datas de validades próximas ao vencimento. E, quanto as perdas por produtividade, o supermercado orienta aos líderes dos setores que supervisionem a produtividade e acompanhem as entradas e saídas das equipes. Já, no setor de estoque, é também incumbência do líder acompanhar as entradas e saídas das mercadorias junto aos conferentes.

Para reduzir as perdas no estoque, o supermercado faz controles mensais com base na identificação dos produtos com maior número de perdas. Um levantamento realizado no mês de agosto de 2017 identificou que os produtos com maior perda no mês foram os do grupo FLV (frutas, legumes e verduras).

A figura 4 mostra as divergências de saldo no estoque, em agosto de 2017. Em uma amostra de 793 produtos identificaram-se 141 (17,78%) com saldo de estoque físico menor do que os registros do sistema e 55 produtos (6,94%) apresentaram quantidades superiores aos registros do sistema. Já as perdas do mesmo mês, utilizando-se a mesma amostra, foram de 10,61% do total de itens inventariados.

Figura 4 - Divergência de estoque

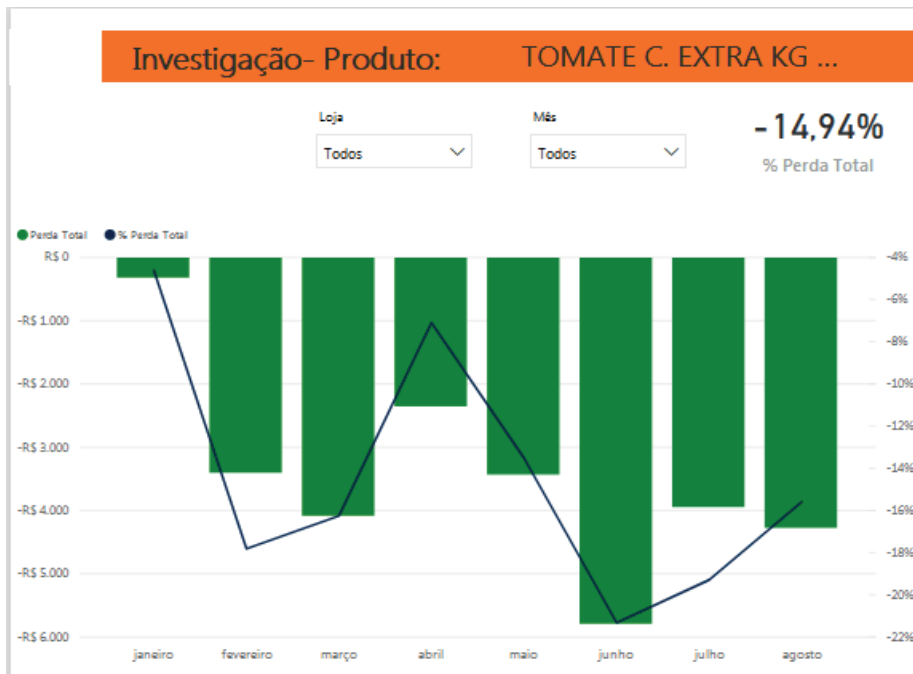


Fonte: Supermercado Pesquisado - Setembro/2017

Controla-se também as perdas por produto, o exemplo da figura 5 retrata o histórico mensal do item “tomate”. No mês de agosto de 2017, por exemplo, registrou-se perda por perecibilidade de, aproximadamente, de 15% do total do estoque desse produto.

O supermercado identifica suas perdas de estoque utilizando-se de análises dos dados resultantes de amostragens diárias dos desvios, danos e vencimentos de prazos de validade dos produtos. As ações de prevenção contam com a fiscalização e o monitoramento por câmeras, continuamente.

Figura 5 - Histórico de Perdas de cada produto – “tomate”.



Fonte: Supermercado Pesquisado - Setembro/2017

### 3.5.2 Área de Avarias

A área de avarias é um local de triagem e de fácil acesso dos colaboradores que ali colocam os produtos avariados. A área está dividida em: a) transferência interna - para produtos que possam ser utilizados ou consumidos na loja; b) quebra - produtos destinados ao lixo; c) troca - produtos destinados às trocas.

A transferência interna acontece quando há necessidade de se utilizar um produto do estoque, e o mesmo é retirado da área de vendas para consumo interno, por exemplo. As quebras e danos das mercadorias são perdas identificadas antes de se inventariar o estoque, são perdas identificadas durante o funcionamento da loja, podendo ser por quebras operacionais - avarias na movimentação do item ou armazenagem inadequada.

Além da quebra operacional também existem: a quebra natural, caracterizada pela perecibilidade do produto; quebra ocasionada por clientes por degustação ou violação de embalagem; quebra de equipamento por falta de manutenção. E, ainda, a chamada quebra de fornecedor (ou seja, quebra causada pelo fornecedor), quando o setor comercial compra uma mercadoria e a mesma é entregue com uma nova embalagem, conseqüentemente, um novo

código, ou seja, um novo produto. Nestes casos, o novo produto não está cadastrado no sistema, a mercadoria comprada retorna ao fornecedor, provocando falta de estoque.

Para evitar quebras e danos, o supermercado realiza, frequentemente, procedimentos para minimizar as rupturas, tais como: monitoramento das movimentações, do recebimento de mercadorias, dos corredores da área de venda (sistema de câmeras); frequentes manutenções de equipamentos; acompanhamento dos fornecedores a respeito de novos produtos/embalagens.

As trocas de mercadorias são feitas por acordos comerciais, quando a empresa e o fornecedor negociam sobre as mercadorias danificadas, vencidas ou perdidas por roubo. O gerente do estoque é responsável pelas trocas, analisa as mercadorias recebidas e que não podem ser comercializadas e verifica se as mesmas fazem parte de acordos comerciais com fornecedores, providenciando as respectivas notas fiscais, necessárias para as devoluções aos fornecedores. A troca pode ocorrer com produtos ou desconto em boleto bancário ou bonificação de mercadoria.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

Durante a pesquisa foi possível verificar que o Supermercado pesquisado, tem uma estrutura adequada para gerir as perdas e controlar os estoques, para isto utiliza também processos e procedimentos atualizados tais como o controle detalhado de recebimento, controle de trocas, inventários rotativos, análise e validação das divergências, fiscalização, exposição em área controlada por câmaras de monitoramento, produtos dispostos em vitrines fechadas, procedimento de levantamento e controle das avarias e treinamento contínuo dos funcionários, em todos os níveis.

A empresa também investe em ferramentas tecnológicas como Circuito Fechado de Televisão (CFTV), coletores de dados, soluções de monitoramento de frente de caixa e software de monitoramento por câmeras que incrementam a estrutura das lojas, e deve mantê-las atualizadas na busca de constante redução do volume de perdas.

Ressalta-se, no entanto, a necessidade de buscar soluções para algumas situações encontradas nesta investigação com relação ao total das perdas mensais de estoque, que somente no mês de agosto foi de 10,61%, da amostra considerada, e sobre a falta de informações a respeito dos diferentes tipos de perdas: perdas de estoque; perdas financeiras; perdas administrativas; perdas comerciais; perdas de produtividade; perdas legais; perdas por trocas. A apuração dessas informações nos levantamentos da empresa estudada subsidiaria melhor as providências para redução de perdas.

O setor FLV (frutas, legumes e verduras), segundo informações dos entrevistados, está entre os de maiores perdas de estoque, principalmente por ser um produto de pequeno tempo de vida. A figura 5 mostra a situação de um dos produtos, o tomate, com, aproximadamente, 15% de perda no mês de agosto de 2017. Aqui, exige-se controle bem mais rigoroso do que o já existente no manuseio e abastecimento das bancas, além de muito cuidado por parte dos funcionários que realizam o trabalho. Apurar as quantidades perdidas em cada operação pode ser uma medida simples de redução de perdas.

Outra solução a ser verificada seria desenvolver um alinhamento mais estreito entre os setores de Estoque e de Compras, visando ações para evitar compras em excesso. Isso aumentaria a rotatividade dos itens, proporcionaria menores investimentos de capital em estoque e, conseqüentemente, reduziria as perdas por vencimento dos prazos de validade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um atual ambiente de negócios em constante renovação, o varejo tem buscado atualizações tecnológicas não somente para atrair os consumidores, mas também para manter o negócio, principalmente por envolver investimentos em estoques de grandes quantidades e variedades de itens, características estas que dificultam sobremaneira a Controle dos estoques e a gestão das perdas.

O controle de estoque é essencial, e, por ser o estoque um investimento, de alto risco, deve ser muito bem dimensionado. Deve atender à demanda, porém não deve estar acima dos níveis adequados, as sobras precisam ser evitadas, sob o risco de comprometer o capital de giro.

A ausência de um eficiente Controle de Estoques provoca sérias consequências, como o aumento dos custos e das despesas, ausência de recursos e redução dos lucros, além de perdas de estoques provocadas também pela carência de estruturas tecnológicas nas áreas de estocagem e de vendas.

Neste contexto, a pesquisa atingiu os objetivos propostos com a realização de um estudo caso relacionado à Gestão de Perdas no setor supermercadista, que exigiu averiguar outras funções organizacionais correlatas, entre elas, o Controle de Estoques e o Inventário Físico dos Estoques. Com base no conteúdo apropriado, realizou-se análise e recomendações com o objetivo de reduzir perdas e obter maiores resultados.

Finalizando, aos gestores supermercadistas cabe uma reflexão com base nas palavras de um dos autores estudados, Hilário, segundo o qual, no setor de supermercados, as perdas são inevitáveis e, deste modo, é preciso atuar com conhecimento, medição e prevenção para combatê-las ou remediá-las e, assim, reduzir o prejuízo.

## REFERÊNCIAS

- ABRAS BRASIL. *Setor Supermercadista registra 2,26 de perdas em 2015*. 17/08/2016. Disponível em: <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=57982>. Acesso EM: mar. 2017.
- ALMEIDA, Ione. Qualidade em serviço no varejo. In: ANGELO, C.F. de; NIELSEM, F.A.G; FOUTO, N.M.M.D. (Coord.). *Manual de Varejo no Brasil*. São Paulo: Editora Saint Paul, 2012.
- ANGELO, Claudio F. O varejo no Brasil e no mundo. In: ANGELO, C.F. de; NIELSEM, F.A.G; FOUTO, N. M. M. D. (Coord.). *Manual de Varejo no Brasil*. São Paulo: Saint Paul, 2012.
- ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE). *ACFE Report Estimates Organizations Worldwide Lose 5 Percent of Revenues to Fraud*. Disponível em: <<http://www.acfe.com/press-release.aspx?id=4294973129>>. Acesso em: 24 mar. 2017.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CASAS, Alexandre L. Las. *Marketing de Varejo*. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2006.
- CASTIGLIONI, José Antonio de M. *Logística Operacional: Guia Prático*. São Paulo: Érica, 2008.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gestão da Cadeia de Suprimentos. Estratégia, planejamento e operações*. 4. ed. São Paulo: Pearson Educatios do Brasil, 2012.
- COBRA, Marcos. *Marketing Básico: Uma abordagem Brasileira*. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1997.
- COOPERATIVA DOS CONSUMIDORES EMPREGADOS GRUPO RHODIA (COOPERHODIA). Disponível em : [www.rhodia.com.br/pt/company/sobre-o-grupo/a-rhodia-no-brasil/index](http://www.rhodia.com.br/pt/company/sobre-o-grupo/a-rhodia-no-brasil/index).

html. Acesso em: 20 mai. 2017.

DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais – Uma Abordagem Logística*. São Paulo : Atlas, 2005.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE SÃO PAULO, (FECOMERCIO/SP). *Estoques seguem inadequados para 50,9% dos empresários do varejo*. Disponível em: <http://www.fecomercio.com.br/noticia/estoques-seguem-inadequados-para-50-9-dos-empresarios-do-varejo>. Acesso em: 28 mar. 2017.

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. do A. *Administração de Materiais e do Patrimônio*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

HILÁRIO, Wagner. *Avaliação de perdas: diagnóstico de oportunidades*. Revista ABRAS. São Paulo, setembro. 2016.

IMAM. *Administrando o estoque no varejo*. Disponível em: <<http://www.imam.com.br/logistica/artigos/serie-gestao-de-estoques/2339-administrando-o-estoque-no-varejo>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

KROLL DIVISION OF DUFF & PHELPS. *Who's got something to hide? Searching for insider fraud*. Disponível em: <https://www.kroll.com/en/about-us>. Acesso em: 24 mar. 2017.

LEVY, Michael, WEITZ, Barton A. *Administração do Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Manolita Correia. *Monografia - A Engenharia da Produção Científica*. 2. ed. revisada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. 3. ed., São Paulo: Saraiva, 2009.

MOURA, Cassia E. de. *Gestão de estoques: Ação e Monitoramento na Cadeia Logística Integrada*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2004.

NUNES FILHO, Roberto. O termômetro das perdas do setor. *Revista ABRAS*. São Paulo, a 43, n 493, ago. 2017. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/edicoes-anteriores/Main.php?MagID=7&MagNo=213>>. Acesso em: 27 set. 2017.

POZO, Hamilton. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2015.

SEBRAE. *Como elaborar o controle de estoque de mercadoria*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-o-controle-de-estoque-de-mercadorias,8e80438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 28 mar. 2017.

SHIMUTA, Kimie. *Gestão e controle de estoques: resultados que fazem a diferença*. Disponível em: <<http://www.varejista.com.br/artigos/operacoes/1005/gestao-e-controle-de-estoques-resultados-que-fazem-a-diferenca>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

VANCE, P.S; SANTOS. C.E. *Gestão de Prevenção de Perdas* In: ANGELO, C.F. de., F.A.G; FOUTO, N.M.M.D. (Coord.). *Manual de Varejo no Brasil*. São Paulo: Saint Paul, 2012.

VAREJISTA. *Supermercados: Inovações ajudam varejo a diminuir custos*. Disponível em: <<http://www.varejista.com.br/noticias/11104/supermercados-inovacoes-ajudam-varejo-a-diminuir-custos>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

## NOTAS

1 Link [www.rhodia.com.br/pt/company/sobre-o-grupo/a-rhodia-no-brasil/index.html](http://www.rhodia.com.br/pt/company/sobre-o-grupo/a-rhodia-no-brasil/index.html) (20/05/2017)

2 SKU – variedade de produtos, categorias de produtos, exemplo: leites (BERTAGLIA, 2009, p. 284).

### ABSTRACT

This research had the objective of studying the losses management processes of a retail organization in the city of Santos / SP for more than 30 years. The case study included a field work with direct visits and observations of the processes, as well as interviews with the managers of the organization. The bibliography used was based on renowned authors,

magazines and websites specialized in the retail sector, inventory control and loss management. The research was also characterized as descriptive due to the necessary detailing of the organizational processes, which provided a better analysis of the situation found. Because of this study, it was possible to make recommendations to the organization as maintenance of the technological update, better application of product exposure procedures; identification of the causes of operational failures; adoption of strict control of products of shorter life, as well as continuous training of employees of the organization. The adoption of these practices will lead to cost reduction and the consequent increase in competitiveness, in view of a much more demanding consumer with greater purchasing power.

**KEY WORDS**

Loss Management. Inventory Management. Supermarket. Retail. Retailer.

