



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS XII
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ISLANE MARQUES RODRIGUES
SIMARA DOS SANTOS MARTINS SANTANA

GESTÃO DE ESTOQUE: GERENCIAMENTO DE PERDAS EM
SUPERMERCADOS VAREJISTAS DE GUANAMBI - BA

GUANAMBI - BA
2013

ISLANE MARQUES RODRIGUES
SIMARA DOS SANTOS MARTINS SANTANA

GESTÃO DE ESTOQUE: GERENCIAMENTO DE PERDAS EM
SUPERMERCADOS VAREJISTAS DE GUANAMBI - BA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – Campus XII, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. M. Sc. Rogério Santos Marques

Co-orientador: Prof. M. Sc. Carlos Fernando Faria
Leite

GUANAMBI - BA

2013

ISLANE MARQUES RODRIGUES
SIMARA DOS SANTOS MARTINS SANTANA

GESTÃO DE ESTOQUE: GERENCIAMENTO DE PERDAS EM
SUPERMERCADOS VAREJISTAS DE GUANAMBI - BA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia –
UNEB, Campus XII como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em
Administração. Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Professor M. Sc. Rogério Santos Marques (Orientador)
Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC/GO

Professor M. Sc. Carlos Fernando Faria Leite
Universidade Federal da Bahia – UFBA/BA

Professor Esp. Marcelo Neves Costa
Universidade Federal de Lavras/MG

Dedico ao meu pai Antonio sem o qual seria mais difícil chegar até aqui. As minhas irmãs Natalia e Eliane que sempre estiveram comigo nos momentos bons e ruins. As minhas colegas Simara, Janeide e Naiara pela amizade e companheirismo durante esses anos. Aos professores pelo conhecimento transmitido. Os meus mais sinceros agradecimentos!

“Islane Marques Rodrigues”

Dedico a toda minha família em especial aos meus pais Alvino e Hilda que não afeirão esforços para que estivesse aqui, que me passaram a humildade, a sabedoria de distinguir o certo e o errado. Aos meus irmãos Sergio, Silvio, Sideval, Frederico e a minha Irmã Silvana que sempre esteve pronta para me ajudar. Aos professores que me ensinaram que o conhecimento pode e deve sempre ser renovado. O meu muito obrigado!

“Simara dos Santos Martins Santana”

Agradecemos a Deus sobre todas as coisas, por ter nos dado coragem e sabedoria. A nossas famílias pelo incentivo e cooperação nos momentos difíceis, ícones de nossas vidas.

Ao professor orientador Rogério Marques, ao professor de TCC Fernando Leite pelas orientações e contribuições que foram fundamentais para consolidar o trabalho, aos demais professores os quais nos proporcionaram novas descobertas, aos colegas com os quais estivemos nesta caminhada e a Universidade do Estado da Bahia – UNEB, em especial o Campus XII.

Aos Supermercados Alpha e Betha no município de Guanambi possibilitando a coleta dos dados sem os quais este trabalho não teria saído como planejado, tendo os mesmos contribuídos com os achados para a realização da pesquisa.

“Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos,
folclore e superstição por conhecimento, e força por
cooperação”.

Peter Drucker

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar as atitudes e medidas preventivas nos supermercados estudados em relação às perdas de mercadorias, identificar as principais causas de perdas de mercadorias nos supermercados estudados, identificar de que forma os supermercados programam suas atividades gerenciais de compras, recebimento, armazenamento e exposição, e descrever de forma comparativa as atitudes e medidas preventivas dos supermercados estudados. Quanto à metodologia aplicada se caracteriza como uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, com uso de uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, que não constitui apenas numa simples coleta de dados, mas também na observação do lócus de pesquisa, com uma visão crítica. O local de estudo escolhido foi à cidade de Guanambi, pólo comercial da região, com amostra igual a dois supermercados varejistas, nos quais utilizou-se como instrumento para coleta de dados a entrevista feita com o administrador geral, os gestores de compra, estoque, e com repositores e bateria – de – caixa, e também da observação in-loco pela investigadora. Os resultados obtidos com a pesquisa foram satisfatórios uma vez que ambos os supermercados demonstram estar cientes da importância de prevenir perdas de mercadorias que lhes causam perda nos lucros, e também pela maturidade e entendimento dos gestores. Apesar dos gestores estarem cientes dessa importância dentro da organização ainda não tem um setor específico para estar lidando com o problema. As perdas são evitadas por meio de ações praticadas por seus colaboradores que são orientados a estarem sempre atentos com produtos perecíveis, com as datas de validade das demais mercadorias, atentos a movimentação diferente no interior da loja, e para ter cuidado com o produto evitando quebrá-los ou danificá-los. Outra ação de prevenção de perdas identificada foi que antes que o produto vença os gestores realizam ofertas baixando os preços dos produtos, diminuindo ou zerando o nível do produto em estoque, e também a ação de realizar em alguns casos a devolução do produto para o fornecedor antes do vencimento por um preço inferior ao qual foi adquirido, visto pelos administradores como uma forma de evitar a perda total da mercadoria uma vez que as perdas concentram-se em produtos de laticínios e hortifrutes devido à perecibilidade. Entretanto a pesquisa demonstra que o gerenciamento do estoque e a prevenção das perdas dos supermercados varejistas estudados estão sendo executadas de maneira similar e até o presente momento tem proporcionado resultados positivos, mas segundo o administrador do supermercado Alpha, o mesmo tem interesse de futuramente implantar programas específicos no combate as perdas. Já o gestor do supermercado Beta não se manifestou quanto à implementação de um sistema na área de prevenção de perdas, mas tem ciência da sua importância.

Palavras-chave: Gestão de estoque; Mercadorias; Perdas; Prevenção.

ABSTRACT

The present work has for objective to analyze the attitudes and preventive measures of supermarkets studied in relation to loss of goods, identifying the main causes of loss, identify how the program management activities of supermarkets purchases, receipt, storage and exhibition of goods. Describe comparative form the attitudes and preventive measures of the supermarkets surveyed. As for the methodology applied is characterized as a descriptive research with qualitative approach, with use of a bibliographical research and field research, which is not just a simple collection of data, but also on the observation of the locus of research, with a critical view. The study site was the city of Guanambi, commercial pole of the region, with sample equal to two supermarkets retailers, in which it was used as an instrument for data collection to interview with the General Manager, purchasing managers, stock, and with two shelves, and also in-place observation by the investigator. The results obtained from the survey were satisfactory since both supermarkets have shown to be aware of the importance of preventing losses of goods that cause loss in profits, and also by the maturity and understanding of managers. Despite the managers be aware of this importance within the organization still does not have a specific sector to be dealing with the problem. The losses are avoided through actions by its employees who are instructed to be always attentive with perishable products with expiration dates of other goods, on the lookout for different drive inside the store, and to be wary of the product avoiding breaking them or damaging them. Another loss prevention action identified was that before the product expires managers perform offers lowering commodity prices, decreasing or resetting the level of product in stock, and also the action to perform in some cases the return of the product to the supplier before maturity for a lower price than what was purchased, viewed by administrators as a way to avoid the total loss of the goods once the losses are concentrated in dairy products and hortifrutes due to perishability. However the research demonstrates that the stock management and the prevention of loss of supermarkets retailers studied are being performed in a similar manner and so far has provided positive results, but according to the administrator of Alpha, the same supermarket has an interest in the future deploy specific programmers to combat losses. Already the manager from the supermarket didn't express as to his implementation of the system in the area of prevention of losses, but to be aware of the importance.

Keywords: business management; Goods; Losses; Prevention.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Alguns motivos para o surgimento dos estoques	18
FIGURA 2 - Principais atividades de gestão de estoques	21
FIGURA 3 - Demanda independente e demanda dependente	23
FIGURA 4 - Curva ABC	28

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Tipos de Consumo	22
QUADRO 2 - Modelos de ressuprimentos	30
QUADRO 3- Análise de conteúdo	45
QUADRO 4 – Apuração das perdas	47
QUADRO 5 – Produtos de Alto Risco	49
QUADRO 6– Estratégias de compras	51
QUADRO 7– Atitude preventiva quanto às perdas de mercadorias	53
QUADRO 8 – Estratégias para armazenagem	55
QUADRO 9 – Condições favoráveis para a exposição	58
QUADRO 10 – Atividades realizadas no caixa	61
QUADRO 11 – Responsabilidade dos colaboradores	63
QUADRO 12 – Ferramentas tecnológicas	65

LISTA DE SIGLAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados
CFTV – Circuito fechado de TV
EAS - Etiquetas anti-furtos
ENS – Escola Nacional de Supermercados
FIA – Fundação Instituto de Administração
FIFO – First in, first out
FLV – Frutas, Legumes, Verduras
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LIFO – Last in, first out
PAR – Produtos de alto risco
PEPS – Primeiro a entrar, primeiro a sair
PROVAR – Programa de Administração do Varejo
UEPS – Último a entrar, primeiro a sair
USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1.1	Problemática	13
1.2	Objetivos	13
1.2.1	<i>Geral</i>	13
1.2.2	<i>Específicos</i>	14
1.3	Justificativa	14
2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS	16
2.1	Definição de estoque	17
2.1.1	<i>A importância do estoque</i>	17
2.1.2	<i>Tipos de estoque</i>	19
2.1.3	<i>Gestão de Estoque</i>	19
2.1.4	<i>Controle de estoque</i>	23
2.1.5	<i>Avaliação de controle de estoque</i>	23
2.1.6	<i>Política de estoque</i>	25
2.1.7	<i>Ferramentas do controle de estoque</i>	27
2.1.8	<i>Modelos de ressuprimentos</i>	30
2.2	Prevenção de perdas	31
2.2.1	Conceitos gerais de perdas e prevenção de perdas	31
2.2.2	<i>Conceito de perdas</i>	32
2.2.3	<i>Quebras Operacionais</i>	33
2.2.4	<i>Furtos</i>	37
2.2.5	<i>Qualidade na Implantação</i>	38
3.1	Caracterização da Pesquisa	40
3.2	Locus da Pesquisa	41
3.3	Universo da pesquisa	41
3.4	Instrumento de Coleta de Dados	43
3.6	Análise dos Dados	44
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	46
4.1	Processos	46
4.2	Pessoas	63
4.3	Tecnologia	65
	REFERÊNCIAS	70
	APÊNDICES	74

INTRODUÇÃO

A partir da década de 90, a estabilização econômica e o aumento do poder aquisitivo da população ampliaram os mercados e conseqüentemente a concorrência. Esse cenário sugeriu as organizações uma nova visão em relação as suas atividades; não é mais possível se manter no mercado sem que a gerência e os demais funcionários tenham conhecimento total dos recursos, processos e resultados que envolvem a empresa a fim de evitar prejuízos.

Para superar esse cenário, as empresas podem adotar varias táticas existentes no mercado; neste contexto a melhor tática é a redução dos preços a partir da redução dos custos. A conquista dos clientes por esse meio é muito arriscada e precisa de estratégias sustentáveis; neste sentido elas devem explorar seus pontos fortes e neutralizar os pontos fracos (AAKER, 2005. p. 46).

Diante disso, as ferramentas e filosofias da gestão de estoques e prevenção de perdas, voltadas anteriormente as indústrias, hoje respondem a uma demanda crescente do varejo, especialmente no setor supermercadista, devido às perdas de estoques afetarem significativamente os resultados financeiros das empresas. Essas perdas, segundo pesquisa recente divulgada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) em parceria com o Programa de Administração do Varejo (PROVAR), estão relacionadas a furtos (externo), problemas com fornecedores, perdas de produtos perecíveis e produtos quebrados ou danificados por funcionários; estas comumente superam o próprio lucro líquido no varejo, o que tem gerado novas estratégias para combatê-las. (LAPA, 2010).

Em face desse cenário, este trabalho científico aborda a prevenção de perdas no setor supermercadista, onde a ocorrência de perdas é freqüente devido à variedade e número de produtos a serem armazenados e estocados. Dois supermercados foram visitados e sua gestão de estoques considerada quanto à prevenção de perdas.

Vale ressaltar, que a literatura considera seis tipos de perdas existentes nas empresas que são: perdas financeiras, perdas comerciais, perdas legais, perdas de produção e perdas administrativas. Entretanto, esse estudo faz uma abordagem das perdas de estoques que envolvem furtos externos / internos e quebras operacionais e também as rupturas de gôndolas, tendo em vista que algumas pesquisas indicam que essas perdas se destacam no setor varejista.

1.1 Problemática

A gestão de estoque é uma ferramenta imprescindível para evitar que os investimentos feitos em mercadorias ou matérias-primas sejam perdidos ou ocorra aumento dos custos em detrimento dos lucros. Saber o que estocar, quando, quanto como e onde, são regras básicas.

Um problema existente em muitas empresas são as perdas geradas pela falta de prevenção e gerencia de estoques. Itens diversos, matérias-primas e mercadorias são compradas ou produzidas indiscriminadamente e acabam ficando obsoletas ou perdidas por serem armazenadas de forma inadequada. Em outros casos ocorre falta de estoques que afeta a produção, as vendas e a satisfação do cliente e conseqüentemente, o lucro.

Esse problema ainda é maior em empresas com maior variedade de produtos a serem vendidos ou produzidos. Um exemplo disso são os Supermercados que possuem vários tipos de produtos com características diferentes que exigem formas diferentes de serem armazenadas; repostos e demandadas. Muitos supermercadistas, por falta de conhecimento, não atentam que as perdas corroem grande parte da margem de lucro da empresa e por isso não dão atenção devida á prevenção (LAPA, 2008). Em contrapartida existem Supermercados que já possuem departamentos de prevenção de perdas, o que mostra a importância do tema.

Nos supermercados podem ocorrer: perdas de clientes, se produtos promocionais faltarem nas gôndolas e não serem repostos imediatamente, mesmo estando estocadas; perdas de produtos por falta de organização, planejamento e verificação e conseqüentemente perda de lucro pelos fatores citados. Em face da importância de uma boa gestão de estoque como ferramenta de prevenção de perdas e tomando como objeto de estudo o setor supermercadista tem-se como questão problema: Os dois supermercados estudados possuem atitudes e medidas preventivas para lidar proativamente com as perdas de mercadorias?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Analisar as atitudes e medidas preventivas dos supermercados Alpha e Betha de Guaanambi, BA em relação às perdas de mercadorias.

1.2.2 Específicos

- Identificar as principais causas de perdas de mercadorias nos supermercados estudados.
- Identificar de que forma os supermercados programam suas atividades gerenciais de compras, recebimento, armazenamento e exposição.
- Descrever de forma comparativa as atitudes e medidas preventivas dos supermercados estudados.

1.3 Justificativa

Evidentemente o objetivo final de qualquer empresa é a maximização dos lucros, portanto as estratégias, políticas ou ações devem estar alinhadas a esse objetivo. E para estar alinhado a esse objetivo, a empresa está condicionada a fatores internos e externos, ou seja, ao contexto em que está inserida.

O contexto das empresas varejistas sempre foi marcado pelos índices de inflação e atualmente pelo acirramento da concorrência. Portanto, ganhar o mercado com estratégias exclusivas é quase impossível e qualquer erro é comprometedor aos resultados do empreendimento. Diante disso, a idéia de minimizar os custos através da prevenção de perdas está ganhando espaço no setor varejista, principalmente nos setores alimentícios como os supermercados, onde pesquisas da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) em parceria com o Programa de Administração do Varejo (PROVAR) indicam que as perdas de estoques têm grande representatividade sobre o faturamento.

Em 2012, segundo a 13ª edição, realizada com 214 supermercados, as perdas no setor supermercadista comprometeram 1,95% do faturamento das empresas, atingido R\$ 4,74 bilhões; a pesquisa mostra ainda que 21,4% das perdas são referentes a furtos; 33,4% a perdas operacionais e 36,6% das perdas operacionais correspondem a prazos de validade. Vale ressaltar que 72% das empresas pesquisadas não possuem área de prevenção de perdas.

Ainda de acordo com a divulgação da ABRAS (2013), em 2012 o lucro líquido do setor supermercadista sobre o faturamento foi de 1,90% e as perdas 1,95%. Resumindo, as perdas ultrapassaram o lucro líquido, portanto as empresas estão perdendo mais do que ganhando.

Esses dados nos indicam a importância da escolha do tema, por isso a proposta desse trabalho é analisar as atitudes e medidas preventivas dos supermercados estudados em relação

às perdas de mercadorias. Em termos de relevância o tema responde positivamente a três critérios importantes que são: pessoal, social e científico.

Em relação à relevância pessoal a pesquisa contribuirá para a formação acadêmica dos pesquisadores, que são graduandos do curso de Administração. É um tema que para ser analisado abrange vários setores de uma empresa, por isso os pesquisadores à colher os dados para a referente pesquisa poderão rever na pratica vários assuntos vistos na teoria.

Cientificamente, a pesquisa irá colaborar para disseminação do tema por acreditarmos que a prevenção de perdas ainda é pouco disseminado na região. Foram poucos os trabalhos científicos encontrados que abordam, especificamente, a prevenção de perdas de mercadorias nos supermercados e não foi encontrado dado exclusivamente da região Nordeste e do nosso município. Além disso, na pesquisa nacional da Abras (2013) apenas 7,3% da amostra de supermercados é da região nordestina enquanto 68,3% são do Sudeste, o que nos leva a crer que o tema precisa ser abordado e difundido.

Uma vez disseminado, o tema contribuirá para os resultados das empresas a partir do momento que levantar o interesse dos empresários em saber se sua empresa é proativa nesta questão. Conseqüentemente contribuirá para a economia da cidade que é conhecida como pólo regional do comercio varejista, e que por isso depende muito do sucesso do setor varejista.

Em se tratando de viabilidade, apesar da pouca literatura especificamente sobre a prevenção de perdas no varejo, a bibliografia é suficiente para a realização da pesquisa. Além do mais, existem muitos supermercados que podem servir de loco, aumentando assim a chance de sucesso na busca pelos dados.

Enfim, o tema é significativo, relevante e é viável, portanto atende todos os critérios para ser abordado. Por tudo isso, analisar a proatividade dos supermercados estudados em relação às perdas de mercadorias é cabível como objetivo a ser estudado e atingido.

O trabalho está estruturado em três capítulos. O primeiro apresenta uma revisão bibliográfica que engloba conceitos importantes da Administração de Material e Prevenção de perdas no varejo; em seguida, no segundo capítulo o método de pesquisa e análise utilizados para a abordagem do tema e análise dos dados; o terceiro capítulo apresenta os dados e os resultados obtidos; e o quarto e ultimo capítulo finaliza o trabalho a conclusão e ultimas considerações.

2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS

Este capítulo, cujo título é Administração de Recursos Materiais, está dividido em tópicos que abordam a Gestão de Estoque e a Prevenção de Perdas. O primeiro tópico e seus subtópicos abordam a Gestão de Estoque, iniciando com a Definição de Estoque, passando pela Política de Estoque, Ferramentas do Controle de Estoque e finalizando com Modelo de Ressuprimento. O segundo tópico e seus subtópicos discorrerá sobre os Conceitos de Prevenção de perdas, abordando O Que São Perdas? Passando por Quebras Operacionais, Furtos e finalizando com Qualidade na Implantação.

A administração de materiais envolve vários departamentos de uma organização, desde a programação, passando por vários outros setores até atingir o armazenamento em estoque. Em uma abordagem mais ampla a administração de matérias percorre pelos ambientes internos e externos das organizações, tais como: fornecedores, trajeto a serem percorridos para adquirir a mercadoria, variação da moeda, problemas políticos, entre outros podendo vir a afetar a disponibilização do produto. Dias (2007, p. 12) expôs que:

a administração de materiais compreende o agrupamento de materiais de varias origens e a coordenação dessa atividade com a demanda de produtos ou serviços da empresa. Desse modo, soma esforços de vários setores, que naturalmente, apresentam visões diferentes. [...]. Em outras palavras, a administração de materiais poderia incluir a maioria ou a totalidade das atividades realizadas pelos seguintes departamentos: compras, recebimento, planejamento e controle da produção, expedição, tráfego e estoques.

Na concepção de Chiavenato (2003, p. 19) “A historia da administração é recente. A administração é um produto típico do século XX. Ela tem pouco mais que cem anos”. E com as freqüentes mudanças nas organizações e no mundo, o ser humano está sempre em busca de inovações e a administração veio dispor de meios para alcançar resultados. Com a revolução industrial houve a necessidade de aperfeiçoar a administração dos recursos matérias a partir de descobertas e melhorias advindas com as inovações.

A administração de materiais é o meio que se usa para planejar, executar, direcionar e controlar os materiais utilizando de informações eficientes e econômicas, partindo das compras até a entrega final do produto. Chiavenato (2003, P. 39) descreve que, “entre 1880 e 1890, as indústrias passaram a controlar as matérias-primas através do departamento de compras, adquirindo firmas fornecedoras e controlando a distribuição para vender seus produtos diretamente do varejista ao consumidor final”.

2.1 Definição de estoque

O estoque é formado por reservas de material para ser usado na reposição de matéria-prima ou produtos acabados á medida que é solicitado um novo reabastecimento. Neste sentido,

Entende-se por estoque quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo, formando o estoque os produtos acabados que aguardam vendas ou despacho, bem como matérias-primas e outros componentes que aguardam na produção. (MOREIRA, 2008, p. 447).

O estoque atende as emergências das organizações quando há imprevisto com algum fornecedor que não conseguiu entregar seus pedidos a tempo, ou até mesmo em uma solicitação por parte do consumidor final, em um pedido inesperado. Uma vez que mesmo estando em estado de ociosidade possuem um valor econômico financeiro e um custo para sua manutenção.

Conforme Cruz; Rosa (2009, p. 97) “os estoques são recursos ociosos que possuem valor econômico. As firmas em geral classificam seus estoques como: matérias-primas, produtos em processo e bens acabados”. Mesmo sendo ocioso durante sua espera para ser usado, o estoque tem seu valor econômico o que reforça os cuidados que devem ter ao solicitar e armazenar de forma adequada para que não venha sofrer perda econômica e financeira com o estoque.

A abrangência do termo estoque é muito elástica. Do ponto de vista mais tradicional, pode-se considerá-lo como representativo de matérias-primas, produtos semi-acabados, componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados. (VIANA, 2008, p. 109). Podendo assim, definir o estoque como uma reserva de recursos que pode ser utilizado em tempo oportuno, pela organização, favorecendo aos seus clientes.

Viana (2008, p. 144), afirma ainda que “os estoques são recursos ociosos que possuem valor econômico, os quais representam um investimento destinado a incrementar as atividades de produção e servir aos clientes, (...)”.

2.1.1 A importância do estoque

O sistema produtivo consiste de varias intervenções e em diferentes ritmos de fornecimento e de demanda que nem sempre acontecem juntos. Daí a necessidade de estocar

para atender as necessidades da demanda seja para uso na produção de (matéria-prima), ou para a comercialização (produto acabado). Segundo os autores, o essencial para uma boa gestão de materiais:

é ter informações apropriadas quanto ao consumo futuro dos diversos itens de estoque, para que seja possível garantir com razoável certeza que, por um lado, os materiais certos não vão faltar quando necessários ao processo de prestação do serviço e, por outro que isso não ocorra à custa da manutenção de um nível exagerado de estoques e seus custos associados. (GIANESI; CORRÊA, 2009, p. 184).

A existência do estoque abrange várias atividades que envolvem a programação e o planejamento das necessidades de materiais, controlando as quantidades adquiridas, seguido da localização, movimentação, utilização e da armazenagem desses produtos servindo de base para a produção. O estoque é um forte aliado para o processo produtivo e para a entrega de produtos acabados, pois o estoque é quem vai suprir a diferença no ritmo de fornecimento e da demanda. A figura 1 ilustra alguns motivos para o surgimento dos estoques.

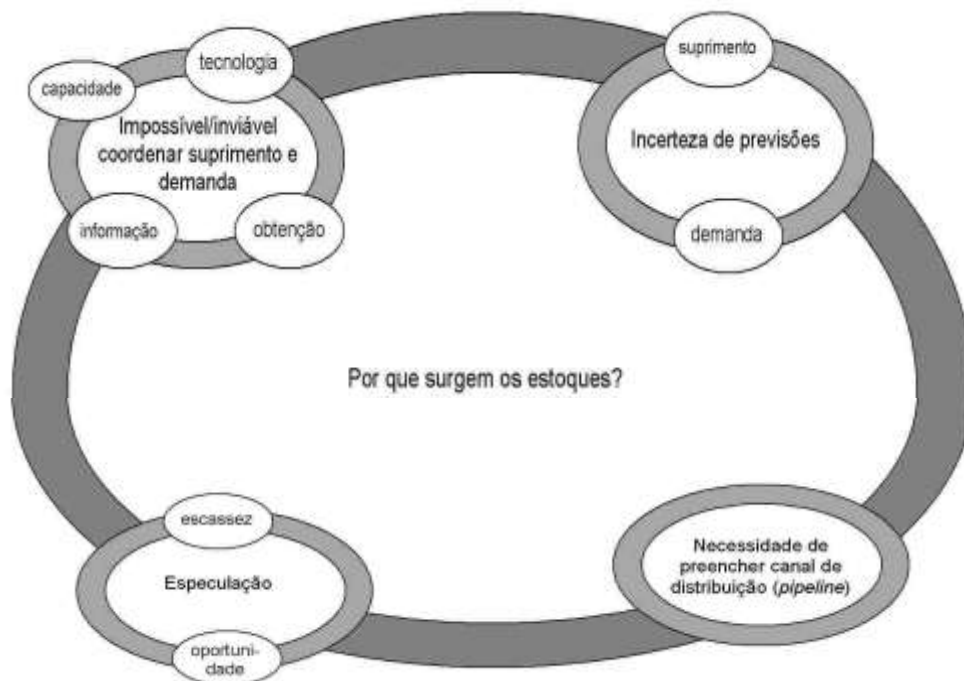


Figura 1: Alguns motivos para o surgimento dos estoques.

Fonte: Corrêa e Corrêa (2011, p. 357).

Se o fornecimento de um item ocorresse exatamente quando solicitado, ele não precisaria ser estocado. Manter o estoque é necessário, mas é importante saber o que e o quanto manter estocado. Viana (2008, p. 116) ressalta que as principais causas para existência do estoque para atender o consumo interno e as vendas das empresas estão relacionadas com a

necessidade da seqüência nas operações; as incertezas quanto as demanda futura ou das variações ao longo do período planejado; da indisponibilidade imediata do material pelos fornecedores no cumprimento com os prazos de entrega.

Ao sabermos o quanto vai ser consumido no período é importante nos programar para fornecer o necessário, e também alcançar novas vendas, obter maior lucro no período e ganhar ainda mais a confiança dos clientes. Neste contexto Viana (2008, p. 116) ressalva que é necessário a existência de um estoque para servir como amortecedor entre o mercado fornecedor e o consumidor, com o objetivo de atender os consumidores.

2.1.2 Tipos de estoque

São vários os produtos que podem ser estocados em uma organização, e em processos diferentes. Dias (2007, p. 30) os descreve da seguinte maneira:

- a. Matérias-primas – são os itens básicos e indispensáveis para a formação do produto acabado, ou já destinado a um consumo proporcional nas vendas.
- b. Produtos em processo – formado por itens utilizados no processo fabril, composto por produtos acabados que estão em estágio intermediário de produção.
- c. Produtos acabados – formado por itens já produzidos e que ainda não foram vendidos.
- d. Peças de manutenção – deve ser atribuída à mesma importância dada à matéria-prima, ou então terá uma quantidade de produtos ociosos na produção, acrescido do custo de interrupção ou oportunidade perdida.

2.1.3 Gestão de Estoque

São varias as estratégias usadas para melhorar a produtividade de uma organização. E com uma gestão de estoque, capaz de interagir com a cadeia de suprimentos com informações e esforço gerencial pode-se reduzir as incertezas da demanda, e de recursos destinados ao estoque que implicaria na redução das perdas. Os autores (Cruz; Rosa, 2009, p. 97) comenta que:

Todos os estoques representam um investimento destinado a facilitar as atividades de produção e a servir os clientes. Entretanto, a organização de estoques consome capital de giro que pode não estar dando retorno sobre o investimento e que pode ser necessitado com urgência em outra parte.

Quando se tem um estoque bem gerenciado, e uma demanda já programada os itens a serem estocados não iram exigir tanto recurso financeiro, uma vez que já tem um tempo determinado para sua permanência em estoque. Novais (2008) afirma que os estoques representam elementos significativos, com valores econômicos e que devem ser reservados da melhor forma possível.

Dias (2007), enfatiza que deve ser informado pela administração central da empresa, ao departamento de estoque os objetivos a serem atingidos para que assim possa estabelecer programações para serem trabalhadas e controladas.

Para que o estoque atinja os resultados esperados é importante que seja feito o controle das atividades que envolvem as entradas e a saídas de materiais no estoque, ter os objetivos bem definidos, pois o sistema precisa ser alimentado para atender as necessidades solicitadas com êxito.

O sistema necessita, antes de tudo, de objetivos bem definidos. O sistema contém também um processo de transformação, responsável por converter entradas (recursos) em saídas especializadas. Possui, ainda, um sistema de controle, responsável por ajustes no processo que visem garantir que as saídas ou recursos sejam os esperados. Flutuações aleatórias como, por exemplo, atraso de fornecedores, quebra de equipamentos e rotatividade de mão-de-obra fazem com que os resultados produzidos possam estar fora das especificações, tornando a função de controle essencial. (GIANESI; CORRÊA, 2009, p. 30).

E importante que a empresa tenha um setor responsável para gerenciar as atividades ligando as atividades do estoque e compras que são os principais responsáveis para o abastecimento de materiais, com um planejamento para o reabastecimento das quantidades necessárias.

Dias (2007) comenta que no início das atividades gerenciais, as empresas utilizavam o almoxarifado nos parâmetros tradicionais de armazenamento entre quatro paredes com manutenção dos dados de forma manual para as entradas e as saídas dos materiais, não utilizava um controle detalhado dos itens estocados. Sendo que são as informações reais dos saldos em estoque que vão direcionar ordem de compra.

As informações devem ser precisas, pois qualquer situação de duvida pode comprometer a seqüência da operação. Podendo ocasionar problemas relacionados com dúvida quanto à localização dos itens em estoques, armazenamento inadequado, erros de cálculos em relatórios de entrada e saída de materiais, os erros gerados no recebimento, o esquecimento e o atraso da emissão de documentos referentes à entrada ou saída de material, e métodos de contagem física impróprios (DIAS, 2007).

Ter o retorno sobre o capital investido na organização pode não ser tão rápido como esperado. Dias (2007, p. 23) ressalva que “o objetivo, portanto, é aperfeiçoar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa, minimizando as necessidades de capital investido”.

Segundo Viana (2008, p. 42), “a atividade de gestão visa ao gerenciamento dos estoques por meio de técnicas que permitem manter o equilíbrio entre o consumo, definindo parâmetros e níveis de ressuprimentos e acompanhando sua evolução”. A empresa deve zelar por um bom gerenciamento de estoques, em busca de eficiência e eficácia para desenvolver as atividades da organização, fazer uso do que foi investido no estoque usando na produção e atendendo as demandas, realizadas de acordo com as vendas. A figura 2 ilustra as principais atividades de gestão de estoques.

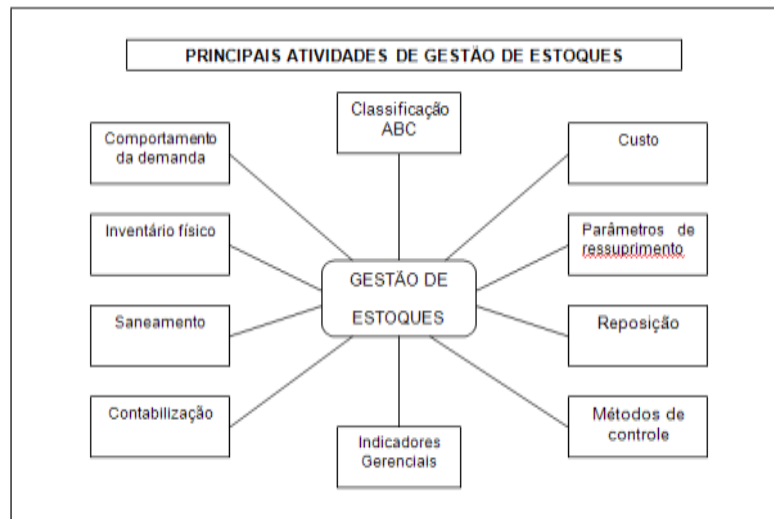


Figura 2: Principais atividades de gestão de estoques.

Fonte: Viana (2008, p. 109).

Para gerenciar um estoque é importante sabermos sobre consumo e demanda, a fim de compreender melhor o que devemos estocar, vejamos então o conceito desses itens. Segundo Viana (2008) o consumo caracteriza o material solicitado para atender as necessidades de produção e comercialização, em um determinado período. Podendo ser classificado como expostos no quadro 1.

Quadro 1: Tipos de Consumo.

CONSUMO	CONCEITO
Regular	Materiais utilizados em quantidades com pequena variação e fluxo contínuo.
Com Tendência Crescente	Com crescimento na utilização de materiais de maneira crescente e ordenada.
Com Tendência Decrescente	Apresenta queda na utilização dos materiais, antes já definida e regular.
Irregular	Materiais utilizados em quantidades aleatórias, com grande variação entre intervalos de tempos.
Sazonal	Um padrão repetitivo da demanda por um determinado período com variação no consumo.

Fonte: Viana, 2008. Adaptado pelos autores, 2013.

A demanda é característica da intenção de consumo, permitindo prever o consumo futuro, considerando o que foi comprado e o que se tem intenção de comprar, Viana (2008). Neste sentido a demanda pode ser classificada em: Demanda independente ou Demanda dependente.

Segundo Gianesi; Corrêa (2009) os itens de demanda independente não necessitam de nenhum outro item para formação da sua demanda. A demanda de um pão de hambúrguer, por exemplo, em um supermercado é uma demanda independente, pois neste caso a demanda está relacionada com o mercado consumidor. Usando o mesmo exemplo do pão de hambúrguer em uma lanchonete, sua demanda está voltada para a quantidade de demanda dos sanduíches para ser utilizado.

Neste sentido Moreira (2008) descreve que, a gerência de estoques lida com sistemas diferentes para trabalhar com os itens de padrão de consumo diferentes. Para os itens de demanda independente, a abordagem de reposição de estoque utilizada é à medida que o item for utilizado, ele deve ser repostado para sempre ter o material à disposição para os consumidores. Já com os itens de demanda dependente, deve seguir uma requisição, onde a quantidade pedida e o momento em que deve estar disponível na produção são funções de previsões de mercado ou encomendas já efetuadas pela demanda dos clientes. A figura 3 ilustra os modelos de demanda independente e de demanda dependente.

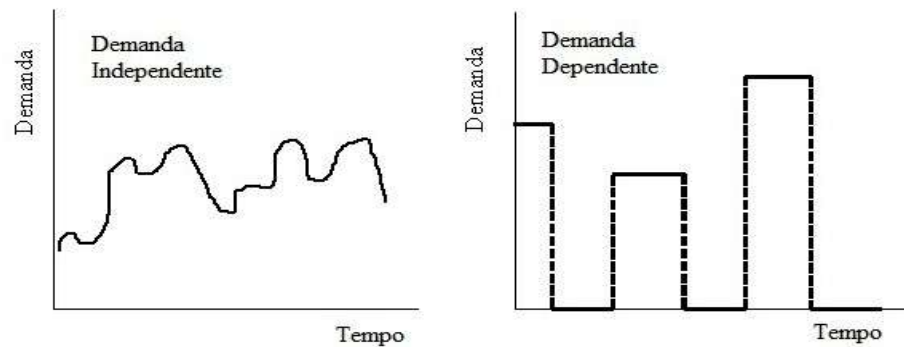


Figura 3: Demanda Independente e Demanda Dependente.

Fonte: Moreira (2008, p. 451).

2.1.4 Controle de estoque

Dias (2007) enfatiza que para gerenciar um departamento de estoque, é essencial expor suas principais funções. E a partir de então aplicar as melhores técnicas de acordo com a necessidade do item a ser estocado e da sua demanda. Ainda segundo Dias (2007, p. 29) as principais funções em destaque são de determinar o que deve permanecer em estoque (numero de itens), quando reabastecer o estoque, quanto será necessário para o novo período, acionar o departamento de compras para aquisição do pedido, receber e armazenar de acordo as características do produto, controlar o estoque em termos de quantidade e valor, realizar inventários periódicos, e, identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Com as novas técnicas de gerenciamento moderno temos melhores condições para controlar as estimativas em condições apropriadas para os estoques. Condições que podem ser revisadas e atualizadas freqüentemente com o objetivo de evitar problemas que podem ser causados pelo acréscimo de consumo ou de vendas e em alterações nos tempos de reposição.

2.1.5 Avaliação de controle de estoque

Segundo Dias (2007, p. 114) “dimensionar e controlar os estoques é um tema importante e preocupante”. Todos os registros têm como objetivo controlar a quantidade de material em estoque, tanto em volume físico quanto financeiro.

Contudo para Dias (2007, p. 126) “(...) a avaliação de estoque anual deverá ser realizada em termos de preço, para proporcionar uma avaliação exata do material e informações financeiras atualizadas”.

Conforme cita Gonçalves (2010) para elaborar uma avaliação financeira dos estoques e necessário que se tenha os preços dos itens estocados e assim fazer o levantamento incluindo todos os itens de consumo desde a matéria-prima do produto acabado, e posteriormente concluir a avaliação financeira dos estoques. Ao fazer esta avaliação tem como base o preço de custo ou de mercado, preferindo o menor entre os dois, pelo qual a matéria-prima é comprada e que conste na nota fiscal do fornecedor.

Dias (2007) ressalta que esta avaliação pode ser realizada pelos quatro métodos, custos médio, avaliação pelo método PEPS, avaliação pelo método UEPS e através da avaliação por custo de reposição.

Dias (2007, p. 126) enfatiza que “a avaliação feita através do **custo médio** é a mais freqüente. (...)”. O custo médio tem como apoio o preço das retiradas, ao preço médio do fornecimento total de um item em estoque, agindo como um estabilizador equilibrando as flutuações nos preços e em longo prazo reflete os custos reais das compras de material.

Gonçalves (2010, p. 184) afirma que o “custo médio é a avaliação comum mais utilizada e a única aprovada pelas autoridades fiscais para a realização do balanço das empresas (...)”. Este calculo é feito através do preço de um item que envolve todas as demais entradas e saldos e aos respectivos preços. E baseado nestes preços é calculado o preço médio do item através da base aritmética do valor e da quantidade dos itens estocados. “[...]. Esse processo é dinâmico visto que, a cada entrada em estoque, um novo preço médio passa ser calculado” (GONÇALVES, 2010. p. 185).

Entretanto a avaliação pelo método PEPS [*FIFO*] - Primeiro a entrar, Primeiro a sair (*First in, First out*), é feita pela ordem cronológica das entradas e respectivos preços. Dias (2007) argumenta que a ordem de saída dos pedidos e de acordo com o recebimento, o primeiro item a ser estocado é o primeiro item a sair do estoque.

Neste sentido Gonçalves (2010, p. 185) acrescenta que “(...) o processo de precificação leva em conta essa ordem e contabiliza as saídas de acordo com os históricos das entradas e respectivos preços, o que vai permitir computar o valor das saídas em função das quantidades requisitadas e as diversas entradas a seus preços”.

No entanto a avaliação pelo método UEPS [*LIFO*] – Último a entrar Primeiro a sair (*Last in, First out*), Dias (2007, p. 128) destaca que este método considera o último item a entrar, deverá ser o primeiro a ser dado baixa quando houver saída. Ressalta que é um método indicado para períodos inflacionários, associando os preços de produtos em estoque com as vendas. [...]. As saídas são processadas conforme as quantidades de cada entrada, reduzindo as quantidades de acordo com o histórico das entradas; porém, considerando sempre que as

primeiras unidades a sair devem ser valorizadas com base na última entrada e, assim, sucessivamente. Gonçalves (2010, p. 187).

As vantagens e desvantagens que cada método proporciona devem ser estudadas pela organização interessada, ressalta Gonçalves (2010), em especial devido à avaliação final dos estoques influenciarem diretamente no custo dos bens vendidos e dos materiais destinados a produção. Reforçando ainda que, para termos fiscais, o permitido pela legislação brasileira é a contabilização dos estoques pelos seus respectivos preços médios.

Sendo que assegurado por Dias (2007, p. 129) “a avaliação pelo custo de reposição tem por base a elevação dos custos em curto prazo em relação à inflação”. Fica na espera de um aumento de preço no mercado para poder usar o que foi adquirido por um preço inferior vendendo por um preço elevado.

2.1.6 Política de estoque

Quando se tem uma meta a atingir e importante que seja estabelecida as etapas a serem exercidas, e em uma gestão de estoque, a direção da empresa deve estabelecer um padrão para servir de indicador para os seus programadores e controladores do estoque. Dias (2007, p. 25) descreve alguns modelos que podem servir de direcionamento: metas quanto ao tempo de entrega dos produtos ao cliente; definir o número de depósitos e a lista dos materiais a serem estocados nos mesmos; o nível de flutuação do estoque para atender uma alta ou baixa das vendas ou ainda uma alteração no consumo; até que ponto permitir uma especulação com o estoque, ao realizar compras antecipadas com preços mais baixos ou em quantidades maiores para obter descontos e defini a rotatividade dos estoques.

Uma vez que os modelos do nível de flutuação dos itens e na definição exata da rotatividade são vistos como os principais, “pois são neles que estão concentrados o capital investido”, Dias (2007, p. 26). As definições dos objetivos são de suma importância para o bom funcionamento das atividades gerenciais.

Um problema relacionado ao estoque pode surgir através do capital que foi investido em disponibilidade de mercadoria estocada, dos custos incorridos, do consumo e da demanda. “O ideal almejado é o “estoque zero”, ou seja, transportar para o fornecedor todos os encargos de sua manutenção, como capital imobilizado, edifícios para armazenagem, máquinas, equipamentos, acessórios, funcionários, etc,” enfatiza Viana (2008, p. 169).

Nas políticas de estoques deve ser estabelecido um equilíbrio de estoque como limite ou giro máximo e mínimo e o uso da aplicação de técnicas e métodos que assegurem o consenso com os padrões estabelecidos. A preparação de orçamentos requer o estabelecimento de padrões de estoque e permitindo uma comunicação mensal das diferenças entre os níveis reais e os padrões. Welsch, (1983).

Armazenagem - O armazenamento do estoque é tão importante quanto às decisões tomadas para se ter um estoque, uma vez que o item armazenado incorretamente pode causar perda do material em estoque e logo se tem as perdas administrativas. Viana (2008, p. 308) diz que:

a evolução tecnológica, como não poderia deixar de ser, estendeu seus múltiplos benefícios à área de armazenagem, tanto pela introdução de novos métodos de racionalização e dos fluxos de distribuição de produtos, como pela adequação de instalações e equipamentos para movimentação física de cargas.

Para Moreira (2008), a decisão de armazenar, esta voltada para decisões de como serão dispostos nas instalações e na disposição de espaço os itens a serem estocados. Em todo processo de armazenagem deve ter sempre a preocupação em facilitar o movimento no fluxo das pessoas e dos materiais. Proporcionando rápida movimentação, facilidade no recebimento até a expedição. Viana (2008, p. 308-309) cita alguns cuidados especiais que devem ser observados no armazenamento tais como:

- a. determinação do local, em recinto coberto ou não;
- b. definição adequada do armazenamento;
- c. definição de uma política de preservação, com embalagens plenamente convenientes aos materiais;
- d. ordem, arrumação e limpeza, de forma constante;
- e. segurança patrimonial, contra furtos, incêndios, etc.

Os cuidados citados acima quando efetivados assegura Viana (2008, p. 309), que a organização adquire outras vantagens como as de máxima utilização do espaço; efetiva utilização dos recursos disponíveis (mão-de-obra e equipamentos); pronto acesso a todos os itens (seletividade); máxima proteção aos itens estocados; boa organização; e a satisfação das necessidades dos clientes.

O controle adequado do estoque vai garantir o bom estado dos materiais adquiridos pela empresa, que devem ser acompanhados desde o recebimento até a atividade final quando repassada para o cliente.

Arranjo físico - Influencia desde o momento da construção, ampliação a depender da necessidade como distribuição e localização dos componentes, bem como para a movimentação de materiais, máquinas e localização dos componentes e estações de trabalho, como na movimentação de materiais, máquinas e operários. Os objetivos do arranjo físico no armazém segundo Viana (2008, p. 310) deve ser:

- a) assegurar a utilização máxima do espaço;
- b) propiciar a mais eficiente movimentação de materiais;
- c) propiciar a estocagem mais econômica, em relação às despesas de equipamento, espaço, danos de material e mão-de-obra do armazém;
- d) fazer do armazém um modelo de boa organização.

2.1.7 Ferramentas do controle de estoque

São varias as ferramentas para auxiliar nas atividades de controle de estoque, é as empresas estão em busca de sistemas e filosofias que melhor se adéqua a elas, e que elas possam se adequar para satisfazer suas necessidades. É comum as organizações preocuparem em melhorar o desempenho de suas atividades evitando barreiras entre os departamentos esta integração pode ser feita através de sistemas de comunicação e da utilização de técnicas específicas.

Segundo Viana (2088, p. 64) o método ABC tem embasamento pra ser utilizado em situações que deve priorizar as tarefas mais importantes, de maneira que a soma das obrigações mais importantes sobressaia com grande parcela das obrigações totais. Depois de ordenadas pela importância relativa, as classes são divididas da seguinte maneira:

Classe A: representada pelos itens mais importantes e os que merecem mais atenção;

Classe B: representada pelos itens intermediários entre as classes A e C;

Classe C: representada pelos itens de menos importância.

São vários os itens do estoque em um supermercado, e para gerir todos esses itens acaba sendo bastante dispendioso para a organização, uma vez que seus produtos são diferentes e devem ser tratados de maneira diferente. Daí então a necessidade de adotar critérios para dar atenção diferenciada para alguns produtos.

Moreira (2008) ressalta que pode ser bastante dispendioso gerenciar todos os itens de estoques com a mesma atenção. Em função dessa necessidade é importante que se crie medidas para distinguir a necessidade e a importância de cada item a ser estocado.

(...). Itens que demandam altos investimentos durante o ano (ou outro período base qualquer) merecem atenção especial, porque quaisquer economias obtidas no estoque significam disponibilidade de recursos para investimentos em outras necessidades da empresa. Outros critérios podem existir (como, por exemplo, a importância técnica do item na produção), mas deteremos a atenção apenas sobre o investimento feito no item. Tudo o que se segue, ou, seja, a metodologia ABC, é aplicável em qualquer caso de classificação de itens, de quaisquer naturezas e sob qualquer critério. (MOREIRA, 2008, P. 452).

É observado empiricamente que a menor parte dos estoques é que são responsáveis pela maior parte do investimento, ou seja, 20% dos itens demandam de 70% a 80% do investimento, a classe intermediária com 20% dos itens com 20% dos investimentos, e a classe com maiores itens em estoque de 60% a 70% com investimento em torno de 10%. A elevação da curva se dá de forma rápida em função dos primeiros itens serem mais importantes financeiramente, e o crescimento devido ao grau de importância do item, e o seu nome por dividir em três partes, como ilustra a figura 4 a seguir.

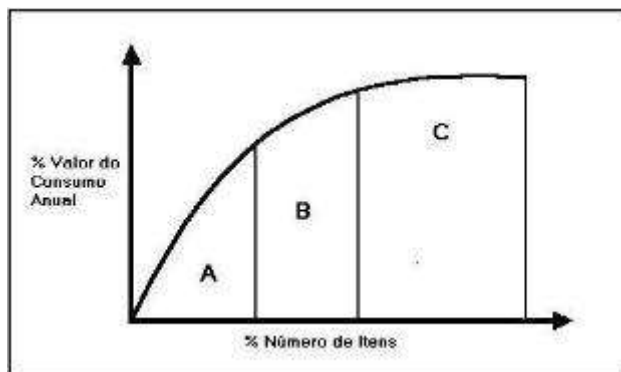


Figura 4: Curva ABC

Fonte: Moreira, (2004, p. 469).

Com a elevação da curva é visível a atenção que os itens requerem devido à quantidade de produtos e do valor financeiro. Segundo Dias (2007, p. 76),

A curva ABC é um importante instrumento para o administrador; ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Obtém-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa.

Depois de verificada e determinada a seqüência dos itens e sua classificação ABC, Dias (2007) expõem que a uniformidade dos dados obtidos e de suma importância para a formação da curva, em especial quando são dados numéricos. Quando necessário deve ser feita uma análise preliminar para coletar os dados para a padronização dos registros, obedecendo as necessidades dos tratamentos administrativos a serem aplicados.

Inventários

Segundo Santos (2010) antes de qualquer investimento é preciso que a empresa conheça suas perdas e seus impactos. Neste sentido é necessário que a empresa mensure de alguma forma suas perdas, pois o “controle de estoque só é possível quando existe mensuração” (OZAWA, 2009). Entretanto para que as perdas sejam mensuradas é necessário que os estoques sejam dimensionados e controlados tanto em volume físico como financeiro (DIAS, 2007).

Neste processo o inventario é a ferramenta que controla os estoques em termos físicos e contábeis e identifica as perdas de estoque, comparando o estoque contábil registrado no sistema com o apurado fisicamente além das quebras operacionais. (SANTOS, 2010 c).

Existem três tipos de inventários que pode ser escolhido levantando que considera os riscos de perdas em relação ao tempo. O inventário pode ser anual, rotativo e geral. O geral é feito para contar todo o estoque da empresa é realizado em intervalos de tempo maiores; ele pode ser realizado de três a quatro vezes ao ano ou anualmente dependendo da quantidade de produtos da empresa. Já o rotativo é realizado em intervalos menores para produtos com alto valor, maior giro ou perecíveis. (SOUZA, 2012).

Segundo Souza (2012) o inventario tem as seguintes vantagens: Permite rastrear o processo de abastecimento para saber em qual fase ocorreu falta ou perda de mercadoria, garantindo assim a redução de perdas, quebras e trocas; Possibilita saber quando a transferência de produtos entre setores não foi informada no sistema para baixa de estoque; aumenta o controle sobre os produtos com maior divergência entre o dado físico e o dado do sistema de informática; facilita a identificação de produtos cadastrados no sistema com códigos errados; Informa o total de vendas de cada mercadoria.

Mediante a todas essas vantagens, é imprescindível para o sucesso das empresas a realização de inventários seja mensal ou anual, lembrando que controle de estoque não é possível sem mensuração (OZAWA, 2009).

2.1.8 Modelos de ressurgimentos

No momento em que são feitas as estimativas de consumo e importante que se tenha os dados o mais próximo da realidade para que não seja feito um estoque em excesso provocando a imobilização desnecessária dos recursos financeiros, e do engarrafamento e sobrecarga de trabalho e de manuseio, Viana (2008). E preciso ter um bom gerenciamento para contornar os problemas, e aperfeiçoar o estoque mantendo o mesmo em níveis adequados evitando estados de ruptura, mantendo o abastecimento sempre com uma reserva adequada. O quadro 2, mostra alguns modelos de ressurgimentos.

Quadro 2: Modelos de Ressurgimentos.

Modelos de ressurgimentos	Conceito
Estoque máximo	É a “quantidade de estoque permitida para o material”. Podendo o nível máximo ser atingido por um estoque virtual, por intervenção de um pedido de compra, indicando o nível de reposição.
Estoque de segurança	Conhecido como estoque mínimo, em quantidade suficiente para abastecer um tempo programado sem elevar a quantidade a ser produzida.
Estoque real	A quantidade existente em estoque no almoxarifado da empresa.
Estoque virtual	Quantidade física, mais as solicitadas em andamento.
Nível de reposição	Quantidade que quando atingi o nível estoque virtual em declínio, sugere que seja feita uma nova emissão de pedido de compra para o material.
Curva dente de serra	Acompanha a quantidade de determinado item no estoque ao longo do tempo, reproduzindo a circulação das entradas e saídas através de gráficos, marcando em ordenadas o estoque existente a cada momento, é em abscissas a variável é o tempo.
Lote econômico de compra	Consiste em adquirir uma quantidade que minimizasse o custo total do pedido em questão. Ressalvando que a quantidade total do material adquirido deve ser superior ao custo de armazenagem da compra.

Fonte: Viana, (2008). Moreira, (2008). Adaptado pelos autores, 2013.

São vários os recursos que podem ser utilizados na gestão de estoque para ponderar os custos e benefícios que os mesmos trarão para a empresa, sendo de fundamental importância à escolha adequada para aplicar os recursos.

2.2 Prevenção de perdas

Para o perfeito entendimento sobre a importância da prevenção de perdas nas organizações será necessário uma revisão sobre o assunto. A seguir serão abordados conceitos gerais sobre perdas e quebras operacionais.

2.2.1 Conceitos gerais de perdas e prevenção de perdas

Com o aumento da concorrência, saber gerir todas as áreas de um negócio se tornou imprescindível. Todas as atividades realizadas dentro e pela empresa devem ser gerenciadas com o propósito de evitar perdas e avarias para conquistar consumidores que estão a cada dia mais exigentes e conscientes de sua importância.

Ao analisar a dificuldade de encontrar um serviço exclusivo, o lojista pode ficar atento aos sinais do mercado. A gestão de custos não é tão perceptível para os consumidores e para os concorrentes. Ao mesmo tempo, a redução de custos tem impacto direto sobre o resultado da empresa. Nesse contexto, uma dimensão que muitas vezes passa despercebida é a da prevenção de perdas (VANCE; JUNIOR, 2007).

“Prevenção de perdas é trabalhar no gerenciamento e controle da entrada, permanência e saída da mercadoria / produto ou serviço, no sentido de evitar desperdícios” (COSTA, 2010). Quando há uma prevenção, o capital que antes era perdido pode ser revertido na diminuição dos preços, no capital humano e melhorias para a organização.

Por tais motivos a atenção voltada as perdas é crescente no setor varejista do Brasil e segundo Gonzales et al (2010) “[...] é estabelecida com status de Diretoria e Vice –presidência nos organogramas dos grandes varejistas passando a ser considerada uma área de lucro e não despesas”.

Neste tema, o setor supermercadista está avançado e as pesquisas mostram resultados satisfatórios. Segundo dados da ABRAS/PROVAR/NIELSEN, em 2010 o índice de perdas no varejo supermercadista chegou a 2,2 % da receita, em 2012 o índice caiu para 1,95%. A pesquisa deixa claro que isso se deve ao aumento da preocupação dos varejistas com as perdas.

2.2.2 Conceito de perdas

As perdas são prejuízos decorrentes do sumiço, quebra prazos de validades e furto; [...] é como um vazamento que drena recursos da empresa. “Se nenhuma ação for tomada a cada exercício esses recursos continuam a escoar para fora da empresa” (VANCE, 2007). Neste sentido vale ressaltar que elas têm relação com a qualidade da administração das empresas, tendo em vista que as perdas, nas palavras de Paladini (2006, p. 34),

[...] é toda ação, procedimento, operação ou atividade que não contribui de forma efetiva - direta ou indireta – para o aumento do grau de ajuste do produto a demanda em termos do atendimento a necessidades, expectativas, preferências, conveniências de quem já é nosso consumidor.

Considera-se na literatura, seis tipos de perdas presentes nas empresas: perdas de estoque, perdas financeiras, perdas administrativas, perdas comerciais, perdas de produtividade e perdas legais.

Perdas de estoques referem-se à diferença entre o estoque contábil e físico verificado no momento do inventário. Elas são subdivididas em dois grupos: as perdas identificáveis (quebra operacional) e perdas não identificáveis. As perdas não identificáveis referem-se às mercadorias que sumiram do estoque sem causas aparentes. Elas são constatadas no momento de um inventário físico (CARLESSI, 2010).

As perdas identificáveis são prejuízos percebidos logo no controle de estoque. São decorrentes de deterioração, prazos de validades e furtos e conforme a Escola Nacional de Supermercados (ENS, XXI. a) podem ser causadas por condicionamentos e / ou movimentação inadequados; falhas no recebimento; falhas na gestão do estoque, especialmente nos prazos de validade; deterioração dos produtos; falhas na operação de check-out e outros.

Perdas administrativas - referem-se a desperdícios de água, luz, suprimentos, telefone, etc. e as perdas comerciais estão relacionadas diretamente a fatores que influenciam a percepção do cliente que são rupturas, não cumprimento de prazos e outros.

Perdas financeiras têm haver com má gestão das operações financeiras ou concessão de créditos a clientes inadimplentes e fraudes operacionais.

Perda de produtividade refere-se a questões burocráticas que impactam o atendimento ao cliente e a produção (NONATO, 2013).

2.2.3 Quebras Operacionais

Segundo pesquisa referente a 2012 realizada pela PROVAR/ABRAS/NIELSEN, as perdas identificáveis (quebras operacionais) se destacam como principal responsável pelas perdas no varejo com um índice de 33,4%; o furto externo ocupa o segundo lugar com 21,4%.

Ela aparece como principal causa de perdas nos varejo supermercadista. Isso mostra a necessidade de investimentos em gestão de estoque desde o controle de qualidade das mercadorias no transporte até a exposição nas Gôndolas. Segundo Lapa (2010) são mercadorias que estão no estoque, mas não há condições de serem comercializadas por estarem avariadas, com prazos de validade vencidos, com embalagens abertas ou vazias e suas causas podem ser identificadas de imediato, diferentes das perdas que só são percebidas no momento do inventário.

De acordo com Santos (2010) as quebras ocorrem nos seguintes setores: transporte, recebimento, armazenamento, exposição e bateria de caixa. Cada um deles, se bem planejado, organizado e controlado podem evitar essas perdas. Nos próximos parágrafos serão detalhadas as causas e soluções para as perdas nesses setores.

Transporte - “Ao utilizar o sistema rodoviário, é necessário examinar algumas particularidades do material a ser transportado” (DIAS, 2007.p. 319). No transporte, as quebras podem ocorrer por conta de mau acondicionamento dos produtos e temperatura inadequada. Neste sentido, os caminhões precisam ser: higienizados, fechados, possuir sistema de refrigeração que se adéque aos produtos, e pessoas para acomodar os produtos corretamente para evitar danos aos produtos e embalagens (SANTOS, 2010. a).

Recebimento - “Recebimento é a atividade intermediária entre as tarefas de compra e pagamento ao fornecedor sendo de sua responsabilidade a conferencia dos materiais destinados a empresa”. (DAMMANN, 2012. p. 5). No momento da compra toda empresa especifica as características, padrões e quantidade dos produtos que necessita, portanto o fornecedor deve entregar de acordo com o que foi pedido. Entretanto erros acontecem, e os pedidos podem chegar quebrados, danificados ou perdidos por conta da perecibilidade. Por isso a atividade de recebimento é muito importante. Sobre isso, Santos (2010 a) destaca que “padrões técnicos minimizam o impacto das quebras, além das questões quantitativas e organização em todo processo”. Ele ainda sugere pontos que devem ser observados no processo de recebimento que são:

- Aplicação de testes de qualidade de acordo com padrões técnicos que cada produto deve apresentar quanto à consistência, cor, odor, sabor, volume, textura, aroma, temperatura.

- Analisar os prazos de validade de acordo com as regras comerciais estabelecidas previamente.
- Negociar previamente com os fornecedores a perda do peso pelo descongelamento natural dos produtos como frangos.
- Agilidade e priorização no recebimento para os produtos com necessidade de temperatura específica.
- Enfim, as principais atribuições do recebimento, destacadas por Dammann (2012. p. 5) são:
 - Coordenar e controlar as atividades de recebimento e devolução de materiais;
 - Analisar a documentação recebida verificando se a compra foi autorizada;
 - Controlar os volumes declarados na nota fiscal e no manifesto de transporte com os volumes a serem efetivamente com os volumes a serem efetivamente recebidos;
 - Proceder a conferência visual, verificando as condições da embalagem quanto a possíveis avarias na carga transportada e, se for o caso apontando as ressalvas nos respectivos documentos;
 - Proceder à conferência quantitativa e qualitativa dos materiais recebidos;
 - Decidir pela recusa, aceite ou devolução conforme o caso;
 - Providenciar a regularização da recusa, devolução ou da liberação de pagamento ao fornecedor;
 - Liberar o material para estoque no almoxarifado.

Estoque / Armazenamento - Santos (2010 a) menciona cinco pontos que devem ser analisados para que as quebras sejam evitadas no armazenamento: os produtos devem ser armazenados em moveis ou estruturas que não os danifiquem: é preciso estabelecer um limite de produtos empilhados; a temperatura de armazenagem dos produtos congelados deve ser considerada, mantendo-os em câmeras frias e frigoríficos; controles de estoques rigorosos devem ser estabelecidos em relação às quantidades mínimas de reposição e segurança; e o estoque deve ser organizado de modo que leve em consideração a data de validade dos produtos, seguindo a regra do primeiro que entra é o primeiro que sai.

Um ponto importante que deve ser considerado no planejamento dos armazéns é a agilidade da movimentação dos materiais. Segundo Braga *et al* (2007) “o objetivo do armazenamento é utilizar o espaço na três dimensões (comprimento , largura e altura) de maneira eficaz. As instalações do armazém devem propiciar a movimentação ágil de

suprimentos desde o recebimento até a expedição”. Neste contexto acontece a diminuição de quebras, causadas na movimentação dos materiais dentro do armazém.

De acordo com Dammann (2012, p. 8) o layout do almoxarifado deve proporcionar as seguintes condições:

- Máxima utilização do espaço;
- Efetiva utilização dos recursos disponíveis (Mão - de - obra e equipamentos);
- Pronto acesso a todos os itens;
- Máxima proteção aos itens estocados;
- Boa organização;
- Satisfação das necessidades dos clientes.

Ainda de acordo com o autor, na projeção do almoxarifado devem – ser observados: itens a serem estocados (itens de grande circulação, peso e volume); corredores (facilidade de acesso; portas de acesso (altura e largura); prateleiras e estruturas (altura e peso); e piso (resistência).

Exposição - a exposição dos produtos nas gôndolas também necessita de algumas regras para que as quebras sejam evitadas. Essas regras, na análise de Santos (2010, a) se assemelha ao armazenamento na medida em que a temperatura, empilhamento e vencimento devem ser considerados.

Nessa área, os motivos das quebras estão relacionadas ao acesso dos clientes aos produtos, as condições das prateleiras e a organização dos produtos quanto a data de validade. Em face disso os critérios que devem ser observados na exposição dos produtos, segundo Santos (2010, a) são:

- A gôndola ou móvel onde os produtos serão expostos deve considerar as características dos produtos e o possível manuseio dos clientes.
- Produtos que são frágeis devem ser expostos em prateleiras ou moveis em condições para tal.
- Considerar a data de validade dos produtos, ou seja, o primeiro a vencer é o primeiro que sai (PVPS). A observação desse critério deve ser observada sistematicamente durante a organização das seções.

Nesta fase é preciso separar os produtos em alimentos e não alimentos; e perecíveis e não perecíveis e hortifrutes. Depois estabelecer os espaços e as condições em que serão expostos. Os alimentos não perecíveis podem ser mantidos em temperatura ambiente e os

alimentos perecíveis devem ser mantidos em temperaturas e condições específicas para a sua conservação, exposição e manuseio seguindo recomendações dos fabricantes e alguns procedimentos específicos (ENS, XXI. a)

Na seção de flv os procedimentos estão relacionados às condições de armazenamento e exposição. Por serem frágeis, os produtos devem ser manuseados com cuidado. Para estar a frente e em dia com a concorrência é importante que o lojista esteja atento a forma correta de conservação (temperatura, local, empilhamento e ponto de maturação); forma de apresentação e preparo para a venda e forma e cuidados na exposição.(ENS, XXI b).

Na seção de laticínios e frios os cuidados são semelhantes a seção de FLV. Os funcionários responsáveis pelas seções devem realizar a limpeza dos balcões duas vezes ao dia ou sempre que necessário; fazer a inspeção diária da temperatura dos equipamentos; observar se há excesso de produtos nos balcões e organizar os produtos de forma atrativa evitando empilhamentos. (ENS, XXI c)

Neste processo a atividade do repositor é muito importante para evitar avarias além de atrair a atenção dos clientes com arrumação. Segundo (ENS, XXI a) o repositor deve: saber organizar os produtos de modo a atrair atenção dos clientes; mantenha as prateleiras organizadas, limpas e com boa aparência; saiba expor os produtos na quantidade certa, empilhando os produtos corretamente evitando avarias; mantenha produtos íntegros nas prateleiras; controle a validade do produto e a falta de produtos nas gôndolas e saiba dispor os produtos promocionais.

Bateria de Caixa - nesta etapa o fator que está relacionado às quebras operacionais é a desistência do cliente na compra de um produto. Quando o cliente desiste, o produto pode permanecer no caixa por um bom tempo sendo exposta a ocorrência de deterioração no caso de congelados, quebras ou degustação SANTOS (2010, a). Segundo este autor

A forma de prevenção se resume ao planejamento condicionado a normas e procedimentos, determinando-se responsabilidades e a periodicidade das checagens permanentes nos check-out's para devolução dos produtos ao seu local de exposição original e/ou ao estoque.

Fica claro que é muito importante que todos os funcionários saibam da importância de estar atento a essas questões; dessa maneira, todos poderão de alguma forma, evitá-las.

Este setor também precisa de muita atenção devido aos grandes riscos de fraudes (perdas não identificadas), pois concentra todas as operações financeiras da unidade. Diante

disso é recomendável que a área conte com um fiscal treinado e que conheça todas as atividades e rotinas da frente de caixa além de ter monitoramento tecnológico (LAPA, 2010).

Nesta etapa, Segundo Soerensen (2010), é necessário a abordagem dos seguinte tópicos:

- **Conscientização da equipe de Frente de Caixa** das ações desenvolvidas pela empresa e seu colaboradores com o objetivo de reduzir todos os tipos de perdas do setor.
- **Caixas exclusivos para funcionários** – Determinar estas caixas, normalmente deve-se escolher os que ficam em frente do balcão dos Fiscais de Caixa, justamente para facilitar a visão dos mesmos.
- **Treinamento dos Operadores de Caixa** quanto à correta identificação dos produtos pesados nos caixas, exemplo, o Hortifruti.
- **Cancelamento de item** – Todo cancelamento de item deverá gerar um documento na qual o Operador de Caixa e Fiscal de Caixa informem o motivo do cancelamento do item. Este documento deve ser assinado por ambos.

Neste setor os riscos de quebras e perdas não identificadas é muito grande, por isso necessita que investimentos sejam feitos em processos, pessoas e por fim em tecnologias.

2.2.4 Furtos

A pesquisa divulgada pela ABRAS em parceria com o PROVAR/IBEVAR/NIELSEN e FIA/USP mostra que 34,5% das perdas de estoques dos supermercados estão relacionados a furtos que são classificados em duas principais categorias: furtos internos e externos.

Os furtos internos, estão relacionados a conduta dos funcionários e colaboradores mal intencionados que aproveitam – se de descuidos e falta de vigilância para levar vantagem com a apropriação indevida de mercadorias, bens e valores. E os furtos externos são cometidos por clientes que muitas vezes vão aos estabelecimentos com esse intuito. (LAPA, 2012). Para prevenir as perdas causadas por esse fator, a tecnologia e algumas ações são difundidas nos supermercados.

Quanto aos furtos externos, uma questão que deve ser levada em consideração pelos supermercadistas são os produtos com maiores índices de furtos e classificá-los como Produtos de Alto Risco (PAR). Conforme Lapa (2010, p79) “os PAR devem ser cercados de cuidados especiais desde sua recepção até a sua exposição”.

Quanto ao furto desses produtos, as soluções mais difundidas no mercado e que podem ser adotadas de acordo com a pesquisa da ABRAS (2013) são: Exposição em área controlada; armazenagem em área controlada- maior monitoramento de CFTV; conferência detalhada; inventários rotativos mais frequentes; recebimento em embalagens lacradas; distribuição em embalagens específicas e etiquetagem eletrônica.

No que se refere à tecnologia, dependendo da estrutura do supermercado, as empresas podem investir em circuito fechado de TV (CFTV); antenas de alarme; etiquetas anti-furtos; espelhos convexos e ter uma equipe de segurança. Entretanto, antes de fazer investimentos em tecnologia é preciso ter uma preocupação com os processos da empresa, identificando os pontos vulneráveis; os pontos de riscos; construir uma política de segurança e por fim treinar os funcionários. (SANTOS, 2010 b).

2.2.5 Qualidade na Implantação

O sucesso da implantação de um programa de prevenção de perdas deve - se fundamentalmente ao planejamento. Entretanto, muitos lojistas iniciam um programa de prevenção optando por estratégias inadequadas e falta de planejamento. (SANTOS, 2012). Dessa forma, o resultado esperado pelos lojistas é prejudicado, tendo em vista que “a atividade de planejamento é considerada fundamental no esforço de produzir qualidade.” (PALADINI, 2006, p. 105).

Neste contexto, especialistas propõem roteiros contendo passos para que a implantação de um programa de prevenção de perdas seja viabilizado. Neste sentido, Santos (2012), professor do programa de administração do varejo, elenca 12 passos a ser seguido. São eles:

1. Conhecer o negócio;
2. Conhecer as perdas;
3. Organizar workshop;
4. Formar comitê com as principais áreas;
5. Identificar riscos e vulnerabilidades;
6. Realizar diagnósticos com base em boas práticas;
7. Realizar inventários para mensuração de resultados e investimentos;
8. Elaborar políticas, normas e procedimentos;

9. Dar visibilidade aos planos de ação, às boas práticas; às normas e aos procedimentos;
10. Criar campanhas de endomarketing;
11. Criar indicadores de monitoramento;
12. Estruturar um programa de auditoria.

Nesse roteiro, conhecer as perdas, levando em consideração suas causas e soluções é extremamente importante. Não é possível sanar esse problema, sem ter os devidos conhecimentos, que norteiem as ações necessárias. Em relação a isso Santos (2010, a) diz:

... antes da realização de qualquer investimento, seja relacionada a tecnologias, revisão de processos, treinamentos, etc., é necessário que a empresa conheça suas perdas e seus impactos, possibilitando a tomada de decisão pautada na análise da relação custo x benefício, viabilidades e principalmente, contribuir para o convencimento da Alta Administração quanto a necessidade de implantação.

Há ainda outro ponto que deve ser avaliado para que um programa de prevenção de perdas seja idealizado: a maturidade dos processos operacionais da empresa. Segundo Santos (2013) “avaliar o nível de maturidade dos processos operacionais da empresa é fundamental para o sucesso do programa, assim como permite “encurtar” o caminho para resultados muito mais rápidos com investimentos mais precisos”.

Considerando um modelo de avaliação disponibilizado por esse autor, as variáveis que são utilizadas para definir o estágio de maturidade da área de prevenção de perdas das empresas são: Estatura e Alcance do Tema na organização que considera a relevância do assunto junto a Alta - administração; Estrutura Organizacional considera a existência de uma área voltada à prevenção de perdas na organização; Comprometimento / Motivação do Funcionário avalia o comprometimento de todos os funcionários; Desenvolvimento de Processos e Políticas que considera a definição de políticas e processos e o conhecimento de todos; Gestão de Perecíveis e Produtos de Alto Risco considera o uso de sistemas de gestão de perecíveis e riscos; e Tecnologia que logicamente avalia o nível de utilização de sistemas tecnológicos para gestão de perdas.

Portanto são essas discussões, e toda a literatura citada na pesquisa bibliográfica que subsidiará a apresentação e análise dos resultados no capítulo 4, logo após a apresentação da metodologia no capítulo 3 que segue.

3 METODOLOGIA

Este capítulo dará subsídio para o desenvolvimento da pesquisa, orientando para o alcance dos objetivos propostos. Apresentando a caracterização da pesquisa, seguida pelo lócus pesquisado, seus instrumentos e meios de pesquisa, e demais artifícios utilizados para apresentação dos dados coletados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Tomando como base o enfoque dado ao presente trabalho e de acordo com a conceituação de Richardson (2011 p. 79) o presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois não emprega métodos estatísticos e “não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. Ademais esse estudo procurou compreender detalhadamente os significados e a situação apresentada pelos entrevistados sobre o tema em questão como sugere Richardson (2011).

Quanto ao objetivo proposto que é analisar as atitudes e medidas preventivas dos supermercados estudados em relação às perdas de mercadorias, a natureza da pesquisa é descritiva é segundo Gil (2006), um modelo que descreve as características de determinada população estudada por seus pesquisadores, ou alguma relação entre suas diferenças.

Em relação aos procedimentos de coletas de dados, a pesquisa é bibliográfica e documental quanto à documentação indireta, que é a primeira fase da pesquisa onde o intuito é recolher informações prévias sobre o assunto abordado conforme Marconi; Lakatos (1990). Em relação à documentação direta – “levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem” (MARCONI; LAKATOS, 1990 p. 750) -- o tipo de pesquisa escolhida foi a de campo que consistiu não apenas na coleta de dados, mas também na observação do lócus de pesquisa, com uma visão crítica.

Na pesquisa bibliográfica -- etapa de reconhecimento do tema escolhido através de imprensa escrita, meios audiovisuais, material cartográfico e publicações variadas (MARCONI; LAKATOS, 1990) – permitindo consultar livros, artigos, relatórios impressos e publicados em meios eletrônicos, além de vídeos de palestras sobre o tema proposto. Na pesquisa documental, que consiste na utilização de materiais que ainda não foram analisados por outros pesquisadores como afirma Gil (2006), que pode ser realizada através de relatórios de pesquisas e registros feitos através de anotações, gravações no lócus de pesquisa.

As informações coletadas na pesquisa serão analisadas de forma qualitativa e sintetizadas, de forma descritiva, relacionada com o referencial teórico e seus autores por meio de uma análise de conteúdo.

3.2 Locus da Pesquisa

O presente trabalho foi desenvolvido junto a dois Supermercados de Guanambi, cuja região está centrada no sudoeste baiano distante da capital Salvador por 796 Km, considerado o pólo comercial das regiões vizinhas, tendo como vizinhos os municípios baianos Candiba, Pindai, Palmas de Monte Alto, Matina, Caetité e Igaporã. De acordo com (IBGE, 2010) sua população estima em 78.833 mil habitantes, com área de 1.302.799 Km².

O supermercado “Alpha” foi fundado em 1987 e está localizado no centro da cidade de Guanambi. Seu foco principal é atender a classe media oferecendo produtos de qualidade e as melhores marcas. Além de oferecer um grande mix de produtos, a empresa também investiu na implantação de um açougue e uma padaria.

O Alpha conta com um quadro de 25 funcionários, incluindo dois sócios que ocupam o cargo de administração geral e gerencia de compras. A Area administrativa ainda, conta com os cargos de gerenciamento de estoques e gerente financeira/tributos, que são compostos por pessoas com qualificações em suas respectivas areas.

O supermercado Betha atua há 14 anos no setor varejista da cidade, também no centro , e conta com 37 funcionários. O proprietario administra e participa de todas as atividades gerenciais da empresa. A area administrativa tem os cargos gerenciais de compras, gestão de estoques e finanças.

O Betha também investiu na implantação de uma padaria e um açougue e têm a classe media como publico alvo, tendo em vista que o preço não é o foco estrategico principal da empresa.

3.3 Universo da pesquisa

O processo de escolha do lócus de pesquisa foi baseado em uma técnica de amostragem não probabilística, denominada intencional. Nesta segundo Marconi; Lakatos (1990, p 47) “o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção) de determinados

elementos da população, mas não é representativa da mesma”. Os supermercados escolhidos são de porte médio e sua estrutura e ano de atuação no mercado pressupõem forte influência e prestígio no setor varejista da cidade.

Quanto à escolha dos entrevistados dentro dos supermercados, o procedimento escolhido foi à formação de estratos baseados nos cargos existentes na empresa que segundo Marconi; Lakatos (1990, p. 43) “são formados pelo pesquisador, segundo as necessidades de estudo”. A partir daí formou-se uma população compreendida dos cargos de gestores, operadores de caixa e repositores, considerando suas responsabilidades em relação às perdas de mercadorias.

Quanto à determinação da amostra, para que ela fosse o mais representativa possível dentro dos objetivos propostos, determinou-se que 100% da população fossem entrevistadas. Entretanto, por motivos alheios ao nosso empenho, não foi possível que esse percentual de entrevistados fosse atendido como mostra a tabela 1 e 2.

TABELA 1: Universo de pesquisa do Supermercado Alpha.

Cargos	Supermercado Alpha			Amostra final	
	Componentes		Amostras	N	%
	N	%	N		
Gestores	4	28,6	4	4	28,6
Repositores	5	35,7	5	3	21,4
Operador de caixa	5	35,7	5	1	7,1
Total	14	100	14	8	57,1

Fonte: Pesquisa de campo (2013). Elaborada pelas autoras.

TABELA 2: Universo de pesquisa do Supermercado Beta.

Cargos	Supermercado Betha			Amostra Final	
	Componentes		Amostras	N	%
	N	%	N		
Gestores	3	25	3	2	16,7
Repositores	5	41,7	5	4	33,3
Operador de caixa	4	33,3	4	-----	
Total	12	100	12	6	50

Fonte: Pesquisa de campo (2013). Elaborada pelas autoras.

No Supermercado Alpha pretendia-se entrevistar 14 funcionários entre gestores, repositores e operadores de caixa. O total final foi de oito funcionários representando 57,1% do universo pesquisado. No Supermercado Betha a amostra seria de 12 entrevistados, reduzindo para seis, representando 50% da população a ser entrevistada.

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

Para atingir os objetivos propostos na pesquisa à coleta foram utilizadas duas técnicas: a entrevista não estruturada e observação assistemática. Segundo Richardson (2011) com a entrevista não estruturada o pesquisador fica frente a frente com o investigado e lhe formula perguntas a fim de obter informações detalhadas para utilizá-las em uma análise qualitativa, por isso neste trabalho foi desenvolvido um roteiro de entrevistas com quinze questões as quais abordavam sobre as técnicas da gestão do estoque e prevenção das perdas para serem aplicadas junto aos gestores de (estoque, compra, geral), outro com cinco questões para ser aplicado com os repositores, e um terceiro com quatro questões para os caixas. Questões as quais foram abertas possibilitando liberdade aos entrevistados para respondê-las; tendo sido a mesma rascunhada, gravada, e posteriormente transcrita.

Já no lócus da pesquisa, dados foram coletados espontaneamente por meio da técnica de observação assistemática, que de acordo com Marconi; Lakatos (1990, p. 81) consiste em recolher informações sem planejamento ou uso de alguma técnica de registro previamente estabelecida.

3.5 Coleta de Dados

Após a pesquisa bibliográfica e com os roteiros de entrevistas previamente elaborados e os supermercados escolhidos, entramos em contato, via telefone com, os gestores, informando-lhes sobre os objetivos da pesquisa e o interesse em entrevistá-los. A princípio houve certa dificuldade na aceitação, sendo justificados pela falta de tempo ou por estarem em períodos de contagem de estoque. Depois de várias tentativas frustradas por meios de contatos indiretos, as pesquisadoras foram a campo e através do contato direto, o roteiro de entrevistas foi deixado nas empresas para que os gestores soubessem do que se tratava e em seguida, com muito esforço as visitas foram agendadas.

No supermercado Alpha e Betha obteve-se resultados positivos quanto à entrevista com os gestores que demonstraram interesse em responder de modo detalhado cada questão. As pesquisadoras foram levadas para conhecer as instalações da empresa e descrições foram feitas em todas as áreas.

Não se obteve o mesmo interesse por parte dos reposidores e operadores de caixa. No supermercado Alpha de cinco reposidores, três responderam e no Supermercado Betha, entre seis reposidores quatro responderam. Quanto aos operadores de caixa, foi aplicado apenas um questionário no supermercado Alfa, os demais não responderam alegando falta de tempo. Entretanto esse fato não impediu que as perguntas dirigidas aos operadores de caixa ficassem sem respostas, tendo em vista que as perguntas dirigidas aos gestores envolveram todos os processos.

3.6 Análise dos Dados

Esta etapa é formada pela análise e interpretação das informações coletadas na pesquisa que serão analisadas qualitativamente e sintetizadas, de forma descritiva e relacionada com o referencial teórico e seus autores por meio de uma análise de conteúdo. Que segundo Gil (2006) a análise tem por objetivo organizar e resumir os dados com o propósito de obter resposta em relação ao fato investigado.

Após a coleta de dados através da entrevista, as anotações e áudio das entrevistas foram transcritos. A partir da leitura, foram identificados alguns tópicos ou categorias para serem submetidas a análises; os tópicos selecionados, apresentados no quadro 3, são

considerados quesitos básicos para implantação de um programa de prevenção de perdas nas empresas segundo Santos (2010).

Quadro 3: Análise de conteúdo

Quesitos	Processos
1.	Apuração de perdas
2.	Gerenciamento de PAR
3.	Compras
4.	Recebimento
5.	Armazenamento
6.	Exposição
7.	Bateria de Caixa
	Pessoas
8.	Responsabilidades
9.	Participação dos Colaboradores
	Tecnologia
10.	Sistemas de Segurança
11.	Gerenciador de Estoques

Fonte: Santos (2010), Adaptado pelos autores (2013).

São essas, portanto, a metodologia aplicada ao estudo em questão. Pretende-se com ela analisar as atitudes e medidas dos supermercados estudados em relação às perdas de mercadorias no capítulo a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

O presente capítulo segue com uma análise sobre as ações e medidas dos supermercados Alpha e Beta quanto às perdas de mercadorias. Conforme explicitado na metodologia, a análise foi feita, a luz da teoria, a partir de três tópicos considerados necessários para a avaliação das empresas quanto à prevenção de perdas.

O Primeiro tópico analisa os processos de apuração de perdas, gerenciamento de PAR, compras, recebimento, armazenamento, exposição e baterias - de - caixa. O segundo tópico – pessoas – considera a atribuição de responsabilidades e a participação dos colaboradores que convergem em resultados positivos quanto à prevenção de perdas. O terceiro tópico – tecnologia – assume apresentação e análise dos supermercados estudados quanto à existência de ferramentas tecnológicas a favor da prevenção de perdas.

Deste modo é possível identificarmos como as atividades de compras, recebimento, armazenamento, exposição e venda (bateria - de - caixa) são programadas; identificar as principais causas de perdas de mercadorias nos supermercados estudados, descrever de forma comparativa as atitudes e medidas preventivas dos supermercados estudados.

A análise contará com o uso de quadros que apresenta os resultados obtidos a partir de recortes da teoria em paralelo com os resultados das entrevistas e observações, de modo geral para que o assunto seja assimilado. Em seguida esses recortes são analisados de forma mais ampla a luz da teoria para que o objetivo geral desta pesquisa seja respondido.

4.1 Processos

Considera-se nesse primeiro quesito as seguintes atividades gerenciais: compras, recebimento, armazenamento, exposição, bateria de caixa.

Observação: Setor de Prevenção de perdas: inexistente nos dois supermercados, entretanto, dispõem de ações que viabilizam a implementação de um programa de prevenção de perdas e de acordo com a teoria, previnem as perdas.

Segundo o professor Santos (2012), para que um programa de prevenção seja viabilizado é preciso seguir 12 passos. Destes, inicialmente destaca-se a necessidade de que os administradores conheçam o negócio e as perdas.

No que se refere ao conhecimento do negócio, os gerentes do supermercado Alpha demonstraram conhecer todas as atividades e processos do supermercado e estar cientes da

ligação entre todos os setores. Segundo eles, todos participam um pouco de todas as atividades e setores, pois tudo está interligado.

No supermercado Betha a situação é semelhante, os gestores também demonstraram conhecer e acompanhar todas as atividades da empresa; desde a negociação com fornecedores, a atividade de recebimento, até a venda.

Apuração de perdas

O quadro 4 permite a identificar a principal causa de perdas nos supermercados estudados e as ações, ferramentas e medidas utilizadas pelos mesmos para apurar as perdas de mercadorias e, sobretudo permitem que constatações sejam feitas sobre o alinhamento de tudo o que foi dito com a teoria.

Quadro 4: Apuração das perdas.

Ações e estratégias necessárias (teoria)	Alpha	Betha
Conhecer os percentuais de quebras e perdas não identificadas. Santos (2010).	Conhece os percentuais de quebras (não divulgado).	Conhece os percentuais de quebras (não divulgado).
	Maiores Perdas: Seções de flv e laticínios.	Maiores perdas: flv e laticínios.
Mensurar as quebras e perdas não identificadas através de inventario periódico, geral ou parcial e realizar inventários rotativos com mais frequência. DIAS (2007); OZAWA (2009).	Acompanhamento diário em seções com produtos de alto giro e curto prazo de validade.	Acompanhamento periódico nas seções de produtos de curto prazo de validade e alto giro.
	Realiza inventários rotativos para produtos de alto risco, maior giro e perecível.	Realiza inventários rotativos para produtos de alto risco e maior giro.

Fonte: Dias (2007), Ozawa (2009), Santos (2010). Adaptado pelas autoras (2013).

Segundo Santos (2010) antes de qualquer investimento é preciso que a empresa conheça suas perdas e seus impactos. Neste sentido é necessário que a empresa mensure de alguma forma suas perdas, pois o “controle de estoque só é possível quando existe mensuração” (OZAWA, 2009). Entretanto para que as perdas sejam mensuradas é necessário

que as empresas dimensionem e controlem seus estoques tanto em volume físico como financeiro (DIAS, 2007).

Em conformidade com essas afirmações o quadro 4 mostra que as dois supermercados estudadas possuem um sistema informatizado de controle de estoque, no qual são registradas as compras (entradas) e vendas (saídas) e realizam inventário para mensurar as perdas.

Existem três tipos de inventários que podem ser escolhido levantando que considera os riscos de perdas em relação ao tempo. Os inventários podem ser anual, rotativo e geral. O geral é feito para contar todo o estoque da empresa é realizado em intervalos de tempo maiores; ele pode ser realizado de três a quatro vezes ao ano ou anualmente dependendo da quantidade de produtos da empresa. Já o rotativo é realizado em intervalos menores para produtos com alto valor, maior giro ou perecíveis. (SOUZA, 2012).

Segundo a gestora financeira do supermercado Alpha, *“a empresa utiliza dois tipos de inventario: o periódico e o geral”*. Eles realizam inventários diários ou semanais para produtos com maior giro, curto prazo de validade e de alto risco. Além disso, cada seção tem um repositor que é responsável por verificar as mercadorias, fazer o registro e informar para o responsável pelo controle de estoque sobre qualquer ocorrência. De acordo com a gestora financeira *o “inventário geral é feito anualmente, com as portas fechadas, contando com a participação dos gestores de compra (sócio), financeira/tributos e gestor de estoque, além do sócio majoritário”*.

No supermercado Betha, o gestor/proprietário relatou que o inventario é feito diariamente (rotativo) e anualmente (geral). De acordo com ele, flv, produtos perecíveis, com maior giro e produtos de alto risco são acompanhados diariamente e ressaltou que *“todas as seções têm seu repositor que é responsável por verificar a situação dos produtos no estoque e nas gôndolas”*. O inventario geral é feito anualmente, com a participação dos gestores e alguns funcionários com competência para a contagem. O processo só conta com a participação dos funcionários da empresa, descartando serviços terceirizados.

Em relação às principais causas de perdas de mercadorias, no supermercado Alpha são referentes às quebras operacionais. Segundo o gestor de estoque, os registros mostram que as perdas de laticínios e flv são as mais difíceis de serem evitadas devido ao curto prazo de validade. Ainda de acordo com ele, *“o consumo desses produtos tem variações difíceis de serem previstas. Apesar da análise do histórico de vendas, as perdas de perecíveis é eminente”*.

No supermercado Betha, a situação é semelhante. Segundo o gestor/proprietário, as maiores perdas estão concentradas nas seções de flv e laticínios. O proprietário nos relatou

que em relação aos flv, a estratégia deles é “*sempre ter produtos frescos. E para que isso seja feita com o mínimo de perdas os produtos são negociados com os feirantes antes que se percam*”.

Quando questionados sobre o índice de perdas, os gestores do supermercado Alpha e Beta não divulgaram dados, limitando-se a dizer que estão abaixo da média nacional; lembrando que a média nacional divulgada pela ABRAS (2012) foi de 1,95% sobre o faturamento. A negativa nas respostas pressupõe algumas hipóteses: os gestores não sabem com precisão os índices de perdas ou não divulgam por questões estratégicas.

Gerenciamento de PAR

O quadro 5 a seguir, identifica as atitudes e medidas dos supermercados Alpha e Beta quanto aos cuidados com os produtos de Alto risco, dando subsidio para a análise logo em seguida.

Quadro 5: Produtos de alto risco

Ações e estratégias necessárias (teoria)	Alpha	Betha
Identificar os produtos com maiores índices de furto. Lapa (2010, p. 79).	Identificados os produtos mais furtados e que precisam de cuidados maiores.	Identificados os produtos mais furtados e que precisam de cuidados maiores.
Classifica-los como PAR. Lapa (2010, p. 79).	Bebidas caras (whisky) e produtos pequenos (lâminas de barbear isqueiros, doces por unidades e etc).	Bebidas caras e produtos pequenos (lâminas de barbear e isqueiros, doces, em unidades, pilhas e etc).
Armazenar e expor em área controlada; conferência detalhada, inventários rotativos; recebimentos em embalagens eletrônicas e etiquetagem eletrônica. ABRAS (2013).	As bebidas caras são expostas em armários fechados e os produtos pequenos ficam em expositores perto do check-out.	As bebidas caras são expostas em armários fechados e os produtos pequenos são expostos perto do check-out.

Fonte: ABRAS (2013), Lapa (2010). Adaptado pelas autoras (2013).

Quanto aos furtos externos, uma questão que deve ser levada em consideração pelos supermercadistas são os produtos com maiores índices de furtos e classificá-los como Produtos de Alto Risco (PAR). Conforme Lapa (2010, p. 79) “os PAR devem ser cercados de

cuidados especiais desde sua recepção até a sua exposição”. As soluções mais difundidas no mercado e que podem ser adotadas de acordo com a pesquisa da ABRAS (2013) são: Expor em área controlada; armazenagem em área controlada- maior monitoramento de CFTV; conferência detalhada; inventários rotativos mais freqüentes; recebimento em embalagens lacradas; distribuição em embalagens específicas e etiquetagem eletrônica.

Quando questionamos a respeito de ações ou estratégias que são utilizadas pelos supermercados para evitar furtos, tanto os entrevistados do supermercado Alpha quanto os entrevistados do supermercado Betha, destacaram o cuidado em relação a alguns produtos. Os supermercados Alpha e Betha deram destaque as bebidas mais caras (whisky) e produtos pequenos como isqueiro e lâminas de barbear. O Acesso dos clientes a esses produtos é restrito e assistido pelos funcionários. Nos dois supermercados, as bebidas caras são expostas dentro de armários trancados e os produtos pequenos próximos da bateria de caixa.

No supermercado Alpha não existe sistema de segurança e nem vigias. Os entrevistados justificaram esse cenário, destacando que *o supermercado não é tão grande e sempre tem um funcionário presente em nas seção o que dificulta os furtos*. Semelhante, ao Alpha, o Betha também não possui investimentos em um sistema de segurança que de acordo com o gestor geral, justifica-se pelo fato de *“que o custo com a implantação de um sistema de segurança ultrapassaria os prejuízos com furtos”*, entretanto existe um segurança que circula na loja para coibir possíveis furtos, contudo observamos que em relação às perdas não identificadas é insuficiente; o supermercado é grande, deste modo é quase impossível que pequenos furtos sejam evitados apenas por uma pessoa.

Em fim, a partir da análise do quadro 6 conclui-se que os supermercados Alpha e Betha possuem atitudes e medidas preventivas quanto às perdas de produtos de alto risco e que o supermercado Betha, ao contratar um segurança, mesmo que insuficiente, demonstrou maior preocupação quanto a essa questão.

Compras

O quadro 6 a seguir mostra as ações e estratégias que devem ser analisadas pela empresa para prevenir perdas de mercadorias no processo de compra. É possível fazer um paralelo entre a teoria e os supermercados. Respondendo a pergunta dessa pesquisa, os dois supermercados tem atitudes e medidas preventivas quanto às perdas de mercadorias e o quadro deixa explícito que ambas estão alinhadas com a teoria.

Quadro 6: Estratégias de compras.

Ações e estratégias necessárias (teoria)	Alpha	Betha
Utilização de sistemas tecnológicos para gestão de perdas. Santos (2013).	A empresa gerencia seu estoque a partir de um software que liga as áreas de compra, recebimento e venda.	A empresa gerencia seu estoque a partir de um software que liga as áreas de compra, recebimento e venda.
Controlar os estoques em termos de quantidade e valor. Dias (2007).	As entradas (compras) e saídas (vendas) são registradas no sistema/software que automaticamente fornecem dados sobre as quantidades das mercadorias em estoques e seu valor. O controlador de estoque e o gestor de compras acompanham esses números.	As entradas (compras) e saídas (vendas) são registradas no sistema/software que automaticamente fornecem dados sobre as quantidades das mercadorias em estoques e seu valor.
Analisar o histórico de vendas e utilizar modelos de ressuprimentos disponíveis no software. Dias (2007).	O software indica automaticamente o histórico de vendas, estoque máximo, estoque mínimo, estoque de segurança, nível de ressuprimento, que é analisado pelos gestores do Alpha nas compras.	O software indica o histórico de vendas, estoque máximo, estoque mínimo, estoque de segurança, nível de ressuprimento, que é analisado pelo gestor do Betha nas compras.
Registrar a entrada de qualquer produto. Dias (2007).	As entradas são registradas no ato da compra (estoque virtual) e depois confirmadas no recebimento (estoque Físico).	Todas as entradas no momento da compra e confirmadas no recebimento.

Fonte: Dias (2007), Santos (2013). Adaptado pelas autoras (2013).

Segundo Dias (2007, p. 114) “dimensionar e controlar os estoques é um tema importante e preocupante”. Todos os registros têm como objetivo controlar a quantidade de material em estoque, tanto em volume físico quanto financeiro. Ao serem perguntado sobre a ordem de um pedido de compra o supermercado Alpha respondeu que o gerente de compras juntamente com o auxílio de outros colaboradores (gestor de estoques, administrador e os repositores) da empresa dão atenção ao histórico de vendas dos itens, aos períodos de sazonalidade, e aos prazos de validade. Segundo o gestor de estoque todas essas informações estão disponíveis no software da empresa que reúne as informações de todas as áreas da

empresa. Segundo o gestor de compras, todos os dados necessários para realizar as compras são gerados pelo software e analisado por ele e pelo gestor de estoque na aquisição de mercadorias.

No supermercado Betha quando questionado sobre a ordem de compras, o proprietário foi enfático em dizer que o gerenciamento do estoque da loja é feito totalmente pelo software da empresa. Segundo ele, *“todas as informações necessárias para realizar as compras como histórico de vendas, estoque máximo, estoque mínimo, nível de reposição é gerado pelo software, que reúne as informações da área de recebimento, venda e atualizações dos repositores”*. Ele também considera os períodos de sazonalidade, e ressaltou que a *“experiência também ajuda na hora de comprar”*.

Dias (2007) comenta que no início das atividades gerenciais, as empresas utilizavam o almoxarifado nos parâmetros tradicionais de armazenamento entre quatro paredes com manutenção dos dados de forma manual para as entradas e as saídas dos materiais, não utilizava um controle detalhado dos itens estocados. Sendo que são as informações reais dos saldos em estoque que vão direcionar a ordem de compra. Longe dessa situação, os supermercados Alpha e Betha controlam seus estoques, registrando tudo o que entra e sai do estoque.

A gestora financeira do supermercado Alpha, destacou que tudo o que entra o estoque é imediatamente registrado e na venda nada passa sem ser registrado e sem nota fiscal, *“até uma bala quando passa pelo caixa é registrada e emitida nota fiscal”*.

No supermercado Betha, de acordo com os o gestor todas as entradas e saídas também são rigorosamente registradas, *“até porque o software gerencia o estoque do supermercado, por isso tudo deve ser registrado com rigor”*.

Os dois supermercados analisados, quanto à atividade de compras, mostram ter medidas e atitudes condizentes com o que a teoria diz ser necessário para prevenir perdas de mercadorias. Eles registram entradas e saídas sistematicamente e rigorosamente, utilizam um software que concentra todas as informações de todas as áreas da empresa, gerando dados que são utilizados nas compras e analisam os modelos de ressurgimento disponíveis no software como parâmetros de compra como indica a teoria. Comparando a situação das duas empresas, elas se mostram semelhantes quanto à prevenção de perdas de mercadorias com essas ações e atitudes.

Recebimento

O quadro a seguir mostra as atitudes e medidas identificadas como preventivas quanto às perdas de mercadorias no processo de recebimento. Pode-se constatar através do mesmo que os dois supermercados são proativos quanto às perdas de mercadorias.

Quadro 7: Atitudes preventivas quanto às perda de mercadorias.

Ações e estratégias necessárias (teoria)	Alpha	Betha
Coordenar e controlar as atividades de recebimento e devolução de materiais. Dammann (2012).	Duas pessoas ficam na área de expedição para receber e dá conformidade no sistema.	O responsável pela compras e gestor acompanha a chegada das mercadorias.
Analisar a documentação recebida verificando se a compra foi autorizada. Dammann (2012).	A existência do pedido é conferida com os responsáveis pela compra, para evitar que fornecedores descarreguem pedidos que não foram solicitados.	Imediatamente o pedido é conferido com a nota fiscal.
Controlar os volumes declarados na nota fiscal e no manifesto de transporte com os volumes a serem efetivamente recebidos. Dammann (2012).	Com as notas fiscais em mãos, a quantidade, peso e data de validade e qualidades dos produtos são conferidas.	Os pedidos são conferidos em termos de quantidade, peso e validade no momento da chegada.
Proceder à conferência quantitativa e qualitativa dos materiais recebidos. Dammann (2012).	Depois de conferidos, a entrada (estoque físico) é registrada imediatamente no sistema para o controle de estoques e a área de compras.	Depois de conferidos, a entrada é registrada imediatamente no sistema para o controle de estoques.

Fonte: Dammann (2012). Adaptado pelas autoras (2013).

O recebimento é o intermediário no processo de compra com o de pagamento das mercadorias aos seus fornecedores, e é de inteira responsabilidade a conferencia dos materiais da empresa a quem se destina (DAMMANN, 2012).

A mercadoria deve ser conferida no ato do recebimento, onde constatações e procedimentos proativos relacionados à prevenção de perdas de mercadorias podem ser

assegurados. Analisando se a mercadoria solicitada esta dentro das normas estabelecidas para a conservação do produto, observando características como odor, cor, data de validade, embalagens em perfeito estado, a temperatura adequada para frios e congelados, entre outros.

Analisando as ações dos Supermercados Alpha e Betha, quanto ao processo de recebimento, constatamos a existência de ações e procedimentos proativos em relação à prevenção de perdas de mercadorias.

No Supermercado Alpha foi relatado que para receber as mercadorias duas pessoas ficam na área de expedição para conferir e dá conformidade no sistema indicando a entrada. Para evitar o recebimento de produtos avariados, vencidos e até mercadorias que não foram solicitadas o procedimento é feito de acordo com os seguintes pontos:

- Conferir a existência do pedido com a área de compras, para evitar que fornecedores descarreguem pedidos que não foram solicitados.
- Com as notas fiscais em mãos, a quantidade, peso e data de validade são conferidos.
- Depois de conferidos, a entrada é registrada imediatamente no sistema para o controle de estoques e a área de compras.

Para evitar erros na entrega de pedidos, os fornecedores emitem antecipadamente nota fiscal eletrônica para a empresa que é utilizada na conferência dos pedidos e para a tributação que é automática. Segundo o gestor do Supermercado Alpha a partir do momento em que é feito o pedido de compra é criado um estoque virtual pelo controlador interno. E quando esse pedido chega é feito a conferência através da nota fiscal e da solicitação de compras referente ao pedido. Feita a conferência da mercadoria e constatada conformidade com as características solicitadas o estoque que antes era virtual passa a ser o estoque real da organização.

O Supermercado Betha também realiza a conferência das mercadorias na chegada e logo em seguida lança no sistema. A conferência conta com a participação do proprietário que acompanha a negociação com os fornecedores até a chegada das mercadorias. Foi relatado que quando a mercadoria solicitada chega ao deposito é feito a conferência através da nota fiscal, e posteriormente é lançado no software utilizado pelo supermercado para que todos os seus colaboradores tenham conhecimento da chegada do pedido no estoque e no sistema.

Em relação ao recebimento DAMMANN (2012) afirma que uma das principais atribuições é a de coordenar as atividades de recebimento e devolução de materiais, por meio da documentação para confirmação do pedido, que dará subsidio para controlar os volumes declarados na nota fiscal com os volumes recebidos, inspecionando as embalagens visualmente quanto a possíveis danos no transporte, conferir a qualidade e quantidade, em

caso de erro decidir pela aceitação ou devolução, conforme a decisão provir à ordem de devolução ou pagamento e a liberação para o estoque.

Percebe-se então a importância na fala dos gestores quanto à definição no momento da solicitação do pedido de compra onde todas as mercadorias devem ter suas características definidas, como quantidades, marcas, os padrões de qualidade da mercadoria solicitada que devem ser conferidas no recebimento.

Como já dito no começo, os dois supermercados mostraram que tem atitudes e medidas preventivas quanto às perdas de mercadorias no recebimento, entretanto os gestores do supermercado Alpha mostraram em suas respostas que esse processo tem uma ordem de atividades e ações definida; no supermercado Beta as ações não foram descritas ordenadamente.

Armazenamento

O quadro 8 apresenta as estratégias consideradas preventivas sobre as perdas de mercadorias no processo de armazenamento. Nele fica explícito que os supermercados Alpha e Beta tem atitudes e medidas preventivas quanto as perdas de mercadorias.

Quadro 8: Estratégias para armazenagem.

Ações e estratégias necessárias (teoria)	Alpha	Betha
Estabelecer limites de empilhamento e considerar as características dos produtos.	As mercadorias são separadas por seções. Considerando as características do produto, e a segurança.	As mercadorias são organizadas por seções.
	Produtos químicos longe de produtos alimentícios.	Produtos químicos longe de produtos alimentícios.
Santos (2010 a).	Produtos alimentícios dispostas sobre pallets e bancadas protegidos do contato com o chão.	Produtos alimentícios dispostos sobre pallets e bancados protegidos do contato com o chão e parede.
Máxima utilização do espaço (ocupação do espaço). Santos (2010 a).	Produtos mais pesados são dispostos e pallets Produtos leves e de baixo giro são estocados em estruturas de madeiras instalados na parede e prateleiras.	Produtos leves e de baixo giro são estocados em prateleiras instaladas na parede.
Considerar a temperatura adequada às mercadorias. Santos (2010 a).	Câmaras para carnes e frios – temperatura regulada entre -10 °C e -20 °C. Câmara Hortifrutes – temperatura adequada de 8°C a 10°C graus	Câmaras para carnes e frios com temperatura regulada entre 10°C e -20°C
Gerenciar a validade pelo método PEPS/PVPS. Santos (2010 a).	Produtos alimentícios são organizados por data de validade- primeiro que entra PEPS e PVPS.	Utilização do método - PEPS para organizar considerando a validade dos produtos PVPS.

Fonte: Santos (2010, a). Adaptado pelas autoras (2013).

Sobre o armazenamento, Santos (2010) menciona cinco pontos que devem ser analisados para que as quebras sejam evitadas no armazenamento: os produtos devem ser armazenados em moveis ou estruturas que não os danifiquem; é preciso estabelecer um limite de produtos empilhados; a temperatura de armazenagem dos produtos congelados deve ser considerada, mantendo-os em câmeras frias e frigoríficos; controles de estoques rigorosos devem ser estabelecidos em relação as quantidades mínimas de reposição e segurança; e o estoque deve ser organizado de modo que leve em consideração a data de validade dos produtos, seguindo a regra do primeiro que entra é o primeiro que sai.

Quanto a organização e armazenamento nos depósitos os Supermercados Alpha e Betha fazem a separação das mercadorias por seções levando em consideração suas características (odor, peso, perecibilidade e tipo de material).

Os entrevistados do supermercado Alpha afirmaram e nos mostrou que ao receberem as mercadorias, as mesmas são registradas no sistema / software de controle de estoque, separadas e armazenadas por seções (produtos de limpeza, açougue, congelados, cereais, produtos de higiene, perfumaria, utensílios e hortifrúti). Os hortifrúti, frios e congelados são mantidos em câmaras frias com temperatura adequada aos produtos: carnes e frios (temperatura adequada de -10 a -20 graus) e hortifrúti (temperatura adequada de 8 a 10 graus). Os produtos mais pesados são armazenados sobre pallets, os produtos leves e de baixo giro são estocados em estruturas de madeiras instalados na parede.

No supermercado Betha, foi relatado que as mercadorias são separadas por seções, levando em consideração as características dos produtos (marcas, tipos, peso e odor). Essa organização, segundo o entrevistado (proprietário) facilita a visualização dos produtos e isso reflete no desempenho dos repositores e no controle do estoque.

Quanto aos métodos ou regra de organização, os dois supermercados utilizam os métodos Primeiro que entra primeiro que sai (PEPS) e Primeiro que vence Primeiro que sai. De acordo com o gestor de compras do supermercado Betha, a organização das mercadorias é feita por ordem de chegada e no caso de produtos com data de validade, o tempo de vencimento é levado em consideração. Ele ainda ressaltou que o produto com uma data de vencimento mais próxima sempre será colocado à frente na organização, mesmo que tenha chegado por último.

Sobre essa questão, o gestor (Proprietário) do supermercado Alpha, também afirmou que utiliza o método PEPS na organização dos produtos, considerando a ordem de chegada e, sobretudo a data de validade das mercadorias.

Levando em consideração os cinco pontos que devem ser analisados no armazenamento para que as quebras sejam evitadas conforme Santos (2010), os dois supermercados mostraram ter estratégias e ações proativas quanto as perdas de mercadorias considerando as características dos produtos (peso, giro); utilizando todo o espaço do depósito para armazenar os produtos (vertical e horizontal) e; considerando a temperatura adequada das mercadoria.

Exposição

Considera-se no quadro 9 as ações e estratégias tidas pela teoria como necessárias para evitar perdas de mercadorias na exposição. Já de antemão é possível observar que os dois supermercados têm atitudes e medidas equivalentes as ações e estratégias sugeridas pelos teóricos.

Quadro 9: Condições para exposição.

Ações e Estratégias necessárias (teoria)	Alpha	Betha
Considerar as características dos produtos e o possível manuseio dos clientes. Santos (2010, a).	Acompanhamento da temperatura por termômetros dos Freezers e expositores refrigerados.	Acompanhamento da temperatura por termômetros dos freezers e expositores refrigerados.
	FLV: os mais resistentes são mantidos em balcões em temperatura ambiente. Os mais frágeis em expositores refrigeradas com a temperatura e umidade regulados.	FLV: os mais resistentes são mantidos em balcões com temperatura ambiente. Os mais frágeis em expositores refrigerados regulada entre 10 e 12 graus.
Considerar a temperatura adequada dos produtos. Santos (2010, a).	Frios, laticínios e carnes são mantidos em temperaturas recomendadas pelos fornecedores.	Frios, laticínios e carnes são mantidos em temperaturas recomendadas pelos fornecedores.
Gerenciar a validade pelo método PVPS m sistematicamente durante a organização das seções. Santos (2010, a).	Produtos alimentícios são organizados por data de validade- primeiro que entra PEPS e PVPS.	Os repositores organizam os produtos por ordem de data de validade. O primeiro que vence sempre é colocado na frente.

Fonte: Santos (2010, a). Adaptado pelas autoras (2013).

Segundo Santos (2010 a) os motivos das quebras neste processo estão relacionadas ao acesso dos clientes aos produtos, as condições das prateleiras e a organização dos produtos quanto à data de validade. Portanto neste processo a gôndola ou móvel onde os produtos serão expostos devem considerar as características dos produtos e o possível manuseio dos clientes;

os produtos que são frágeis devem ser expostos em prateleiras ou moveis em condições para tal e; a data de validade deve ser considerada e o critério, primeiro que vence primeiro que sai sistematicamente observado. A entrevista mostrou que os dois supermercados estabelecem procedimentos e estratégias condizentes com esses critérios.

Sobre a exposição das mercadorias na área de venda, os dois supermercados seguem o mesmo critério de organização feito na área de estoque e armazenagem. A área de vendas é dividida por seções levando em consideração as características dos produtos. Segundo o gestor de estoques do supermercado Alpha essa organização facilita a visualização dos produtos pelos clientes e evita que as características de alguns produtos prejudiquem a qualidade dos outros.

Ao ser questionado sobre o planejamento da exposição das mercadorias o proprietário e gestor do supermercado Betha disse que procura expor o máximo do estoque na loja para visualização dos clientes, expondo por seções para melhor organizar e dispor os produtos. De acordo com ele *“caso tenha a mercadoria no estoque e não esteja na gôndola isso é ruptura de estoque, o produto só vende se estiver na gôndola, todo produto cadastrado tem que descer pra gôndola”*. Ele ainda ressaltou que os repositores são orientados a expor o máximo de produtos, mas de forma organizada considerando a fragilidade dos produtos e suas características, lembrando que o excesso de produtos nas gôndolas pode causar estragos.

No supermercado Alpha os produtos pequenos que podem ser facilmente quebrados são dispostos em expositores perto do check-out. Os repositores são orientados a preencher as gôndolas com a quantidade certa, deixando folgas entre os produtos para que o cliente consiga retirá-lo da prateleira com facilidade e sem quebrá-los.

Semelhante ao Alpha, no supermercado Betha os produtos pequenos que podem ser facilmente roubados ficam expostos perto do check-out e segundo o proprietário os repositores são orientados a exporem o máximo possível de produtos nas gôndolas, evitando empilhamentos e deixando folgas entre os produtos para que os clientes consigam retirá-lo da gôndola sem quebrá-los, ou estragá-los.

Na seção de flv os procedimentos dos dois supermercados, Alpha e Betha, seguem as mesmas regras. Considerando as características das mercadorias, as frutas, verduras e legumes não são empilhados e são colocados nos expositores com cuidado para que não estraguem. Os repositores da seção são orientados a não misturar as mercadorias frescas com as mercadorias já expostas para que não haja risco de estragos ou aceleração do processo de amadurecimento de algumas frutas.

De acordo com um dos repositores do supermercado Betha, quando as mercadorias novas chegam, as anteriores são retiradas e os balcões e expositores são limpos para que a reposição seja feita. É importante ressaltar, que as mercadorias retiradas das gôndolas, ainda em bom estado de consumo, são negociadas com os feirantes da cidade, evitando prejuízos maiores.

Nos dois supermercados os alimentos perecíveis são conservados em expositores refrigerados ou congelados e os alimentos não perecíveis em balcões e expositores em temperatura ambiente conforme as especificações dos fabricantes. Os frios, e congelados são mantidos em temperaturas que variam entre -10 °C e -20 °C e os hortifrúti em expositores refrigerados com temperaturas reguladas entre 8°C e 10 °C ou em temperatura ambiente conforme as características de cada flv.

Quanto à organização nas gôndolas, os repositores de ambos os supermercados utilizam o método primeiro que vence primeiro que sai. Segundo um dos repositores entrevistados do supermercado Alpha eles são responsáveis e orientados a organizarem os produtos por ordem de data de validade e verificar diariamente a data de validade das mercadorias.

No supermercado Betha, segundo o proprietário, tem um repositor responsável por cada seção e eles são responsáveis por verificar as data de validade dos produtos, repondo imediatamente os produtos nas gôndolas para evitar rupturas e manter a organização de acordo com o método primeiro que vence primeiro que sai.

Nesta fase é preciso separar os produtos em alimentícios e não alimentícios; em perecíveis e não perecíveis e hortifrúti. Depois disso, estabelecer os espaços e as condições em que serão expostos. Os alimentos não perecíveis podem ser mantidos em temperatura ambiente e os alimentos perecíveis devem ser mantidos em temperaturas e condição específica para a sua conservação, exposição e manuseio seguindo recomendações dos fabricantes e alguns procedimentos específicos (ENS. XXI, a). Deste modo os dois supermercados mostram-se proativos na prevenção de perdas de mercadorias dos produtos, adotando procedimentos e estratégias e atribuindo responsabilidades na área de exposição.

Bateria de caixa

O quadro 10 considera as estratégias e ações tidas pela teoria como necessárias para evitar perdas no setor de bateria de caixa, identificando atitudes e medidas equivalentes presentes nos Supermercados Alpha e Betha.

Quadro 10: Atividades realizadas no caixa.

Ações e estratégias necessárias (teoria)	Alpha	Betha
Registro de saídas informatizado. ENS. (XXI, a).	Tudo o que sai é obrigatoriamente registrado no sistema / software da empresa.	Tudo é registrado no sistema / software da empresa.
	Utilização de códigos de barras ou códigos que são registrados manualmente no sistema pelos operadores de caixas.	Utilização de códigos de barras ou códigos que são registrados manualmente no sistema pelos operadores de caixas.
Fiscalização nos caixas e Checagens permanentes nos check-out's para devolução dos produtos ao seu local de exposição original e/ou ao estoque. Santos (2012, a).	Os empacotadores são orientados a levar os produtos que os clientes deixaram no balcão ao seu respectivo local evitando quebras.	Os empacotadores são responsáveis por levar os produtos deixados pelos clientes ao seu respectivo local evitando quebras. Uma funcionaria fiscaliza essa função.
Registrar e controlar cancelamentos de vendas. Soerensen (2010).	Determinado uma funcionaria (fiscal) para essa função para evitar erros.	Uma funcionaria (fiscal) é responsável por essa função para evitar erros e fraudes.

Fonte: ENS (XXI, a); Santos (2012, a); Soerensen (2010). Adaptado pelas autoras (2013).

Quando questionados sobre o controle de saída de mercadorias, os entrevistados do supermercado Alpha informaram que tudo o que é vendido é rigorosamente e obrigatoriamente registrado no sistema/software da empresa. Segundo a gestora financeiras/tributos até uma bala quando passa pelo caixa é registrada com emissão de nota fiscal para o cliente. Segundo o gestor de estoque, na venda qualquer produto é registrado passando automaticamente pelo leitor de código de barras ou manualmente pelo operador de caixa em seguida é emitida nota fiscal, não importa a quantidade ou característica. Dessa

forma a baixa no estoque é registrada em tempo real e é possível identificar erros cometidos e o responsável pelo caixa.

No supermercado Betha, o controle é semelhante. Segundo o proprietário nada passa pelo caixa sem que seja registrada e emitida nota fiscal para fins contábeis e de controle de estoque. Nesta etapa o fator que está relacionado às quebras operacionais é a desistência do cliente na compra de um produto. Quando o cliente desiste, o produto pode permanecer no caixa por um bom tempo sendo exposta a ocorrência de deterioração no caso de congelados, quebras ou degustação (SANTOS, 2010).

A forma de prevenção se resume ao planejamento condicionado a normas e procedimentos, determinando-se responsabilidades e a periodicidade das checagens permanentes nos check-out's para devolução dos produtos ao seu local de exposição original e/ou ao estoque. (SANTOS, 2010).

No Supermercado Alpha, a função de não deixar produtos no check-out's é dos empacotadores. Eles são orientados a ficar atentas a desistência dos clientes e imediatamente devolver os produtos ao determinado local de exposição.

No supermercado Betha, os empacotadores também são responsáveis por recolher dos check-out's produtos deixados pelos clientes uma funcionária gerencia, fiscaliza, orienta e controla essa função.

Outra tarefa que deve ser fiscalizada nessa área é o cancelamento de item. Todo cancelamento de item deverá gerar um documento na qual o Operador de Caixa e Fiscal de Caixa informem o motivo do cancelamento do item. Este documento deve ser assinado por ambos. (ENS. XXI, c). Em conformidade com essa sugestão, nos dois supermercados tem um determinado funcionário responsável pelo cancelamento dos produtos; e que informa no sistema o motivo do cancelamento do produto juntamente com o operador de caixa.

Assim, ao observar o quadro 10 e a subsequente análise, pode-se concluir que ambos os supermercados possuem atitudes e medidas preventivas quanto as perdas de mercadorias no setor de bateria de caixa. Nota-se que nesse processo e em todos os outros analisados há um enquadramento entre o que a teoria diz e o que os supermercados estudados fazem. Pode-se dizer que o objetivo desse trabalho já foi alcançado com a identificação e a análise das atitudes e medidas preventivas dos supermercados quanto às perdas de mercadorias conforme a teoria, mas para que não reste dúvidas cumpre-se, conforme a proposta de análise de dados na metodologia, a análise dos tópicos: Pessoas e Tecnologia.

4.2 Pessoas

Diante da necessidade de conhecer as responsabilidades e a participação dos colaboradores dos supermercados estudados, fundamentamos em estudiosos da área que ressaltam a importância de duas características, responsabilidade e a participação dos colaboradores envolvidos para desenvolver as atividades e obter resultados positivos.

As pessoas devem estar atentas as suas responsabilidades em seu ambiente de trabalho, desde as atribuições mais simples às mais complexas. O quadro 11 mostra atribuições voltadas para a responsabilidade participação dos colaboradores na prevenção de perdas de mercadorias.

Quadro 11 – Responsabilidades dos colaboradores

Ações e estratégias necessárias (teoria)	Alpha	Betha
Gerenciar bem para poder contornar os problemas; afastar as perdas não identificadas e identificadas. Carlessi (2010); Viana (2008).	Os colaboradores têm liberdade para dar sugestões para melhorias no processo das atividades; os funcionários são atentos e instruídos para o armazenamento e exposição.	Os colaboradores participam em algumas reuniões e dão opiniões que são relevantes; são informados a atenção devida para a conservação do produto.
Quebras operacionais decorrentes no transporte, armazenamento, exposição. Santos (2010).	Orienta os colaboradores nas atividades de recebimento, armazenamento e exposição.	Direciona os motoristas para transportar os produtos com cuidado, e acompanha os repositores nas atividades em estoque e nas exposições.
Funcionários orientados para inspeciona as seções, nos aspectos higiênicos e de arrumação. ENS (XXI, c).	Cada repositores é responsável por sua seção.	Cada repositores é responsável por sua seção.

Fonte: Carlessi (2010), ENS (XXI), Santos (2010), Viana (2008). Adaptado pelas autoras (2013).

Responsabilidades

Analisando o quadro 11, a partir das teorias de alguns autores que estudaram sobre o tema, surgiram posicionamentos como citado por Viana (2008) da importância de não

sobrecarregar os colaboradores em suas atribuições para que as atividades sejam desenvolvidas conforme as orientações estabelecidas. Os colaboradores dos Supermercados Alpha e Betha são instruídos a cooperar com a prevenção de perdas e quebras, pois os gestores os instruem a verificar os produtos no recebimento, armazenamento e exposição verificando o estado de conservação e aparência. Procedimentos esses que se ocorrerem dentro do estabelecido irá facilitar no momento do inventário físico, que como descrito por Carlessi (2010), as quebras operacionais são identificadas de imediato na visualização do produto e as perdas não identificáveis refere-se às mercadorias que sumiram do estoque sem causas aparentes.

Seguindo as orientações dos gestores, os colaboradores de ambos os supermercados devem manter o espaço destinado à armazenagem e exposição dos produtos em condições higiênicas e com adequada arrumação. Procedimento importante para evitar avarias e atrair a atenção dos clientes com a arrumação. Em uma revisão dos conceitos a ENS (XXI, c) diz que é atribuição do repositor saber organizar os produtos de modo atrair a atenção dos clientes, mantendo as prateleiras organizadas e com boa aparência, na exposição, no empilhamento dos produtos evitando avarias, atenção à data da validade, a falta de produtos nas gôndolas é à disposição de produtos promocionais.

Confrontando o exposto no quadro 12 sobre a responsabilidade dos colaboradores o gestor do Supermercado Alpha diz estar satisfeito, pois seus colaboradores são aplicados nas atividades, o que influencia positivamente nos resultados da organização, no Supermercado Betha o administrador diz que seus colaboradores são comprometidos com horários, informam se tem algo fora do padrão, com as atividades que lhes são confiáveis. Percebemos então que ambos os supermercados estão satisfeitos com o quesito responsabilidade dos seus colaboradores.

Participação dos Colaboradores

A participação dos colaboradores e a transparência em seus atos com os gestores são importantes para que se firme uma parceria entre colaborador e colaborado para que as organizações alcancem os resultados almejados. Na questão da participação os gestores dos Supermercados Alpha e Betha relatam estarem satisfeitos, pois os funcionários realizam as atribuições que lhes são pertinentes levantando ações que em alguns processos ocasiona melhoria no desempenho das atividades.

Com base nos dados do quadro 11 percebe-se o quão importante é a atribuição de responsabilidades pautadas na prevenção de perdas de mercadorias por meio de um planejamento condicionado a normas e procedimentos conforme Santos (2010, a).

4.3 Tecnologia

Este tópico identifica as ferramentas tecnológicas existentes nos supermercados estudados e que tem um papel importante na gestão de estoque e prevenção de perdas. A partir das respostas obtidas e do referencial teórico apresentamos os dados dentro de dois subtemas: gerenciador de estoque e sistema de segurança apresentados de forma sintética no quadro 12 que segue.

Quadro 12: Ferramentas tecnológicas

Ações e estratégias necessárias (teoria)	Alpha	Betha
Utilização de sistemas tecnológicos para prevenção de perdas. Santos (2010, a).	A empresa trabalha com um software que centraliza os dados de todos os setores; Registra as saídas através de leitores códigos de barras	A gestão de estoque da empresa é feita a partir de um software que recebe as informações de todos os processos da empresa. Registra a saídas através leitores de códigos de barra.
As empresas podem investir em circuito fechado de TV (CFTV); antenas de alarme (EAS); etiquetas anti-furtos; espelhos convexos e ter uma equipe de seguranças. Santos (2010, a).	A empresa não estendeu seus investimentos em sistemas de segurança	Não possui um sistema de segurança para furtos, entretanto tem um vigia .

Fonte: Santos (2010, a). Adaptado pelas autoras (2013).

Gerenciador de Estoque

A partir da análise do quadro 12 pode-se verificar que os dois supermercados investiram em ferramentas tecnológicas para gerenciar e controlar seus estoques. Implantaram um sistema/software de gerenciamento; investiram em leitores de códigos de barras e computadores na área de vendas, administração e recebimento.

Os gestores de compra e de estoque do supermercado Alpha afirmaram que o software controla entradas e saídas; informa a quantidade a ser comprada (Estoque máximo e Estoque mínimo), fornecem relatórios de vendas e informam o momento de reposição (nível de reposição).

O proprietário do supermercado Betha, foi enfático em responder que a gestão de estoque é totalmente informatizada. Segundo ele, o software controla a saída das mercadorias, indica o estoque máximo e mínimo de pedido e o tempo de reposição das mercadorias. Ele afirmou que pela quantidade de itens existentes na empresa não dá para ser feito de outra forma com a mesma eficiência e que seria inviável.

Sistema de Segurança

Dependendo da estrutura do supermercado, as empresas podem investir em circuito fechado de TV (CFTV); antenas de alarme (EAS); etiquetas anti-furtos; espelhos convexos e ter uma equipe de segurança. Entretanto, antes de fazer investimentos em tecnologia é preciso ter uma preocupação com os processos da empresa, identificando os pontos vulneráveis; os pontos de riscos; construir uma política de segurança e por fim treinar os funcionários. (SANTOS, 2010).

No que se refere à tecnologia de sistema de segurança, os dois supermercados não estenderam seus investimentos a essa questão. Quando questionados sobre a existência de ações ou sistemas para evitar furtos externos e internos tanto os entrevistados do Supermercado Betha quanto o proprietário do Supermercado Alpha ressaltaram que os índices de furtos são mínimos, por isso os custos com a manutenção de um sistema de segurança para evita-los seria maior do que as próprias perdas.

Com relação aos furtos internos, o Sistema/software dos dois supermercados acompanha o trabalho dos caixas, controlando qualquer comando que é dado e identificado erros cometidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado junto a dois supermercados da cidade de Guanambi e teve como objetivo principal o de analisar as atitudes e medidas preventivas dos supermercados estudados em relação às perdas de mercadorias.

Esse por sua vez foi subdividido em três objetivos específicos: identificar as principais causas de perdas de mercadorias nos supermercados estudados, identificar de que forma os supermercados programam suas atividades gerenciais de compras, recebimento, armazenamento e exposição, e descrever de forma comparativa as atitudes e medidas preventivas dos supermercados estudados.

Após uma entrevista com o administrador geral, o gestor de compras, de estoque e com colaboradores responsáveis pela reposição das mercadorias e caixa, e também da observação foi possível atingir os objetivos designados, como apresentados a seguir.

Concernente a ações proativas relacionadas com as perdas de mercadorias nos supermercados Alpha e Beta, os mesmos não tem um setor específico para atuar na prevenção de perda, mas atuam com estratégias proativas na prevenção de perdas das mercadorias, e os seus colaboradores são instruídos a tomar todos os cuidados necessários para a conservação das mercadorias seguindo o critério que cada item necessita. Quanto a isso os gestores mostram-se satisfeitos com os resultados obtidos, informando que seus índices de perdas são inferiores a margem de lucro, o que mostra que as medidas que estão sendo aplicadas até o momento têm proporcionado resultados positivos.

O primeiro objetivo específico ambicionava identificar as principais causas das perdas de mercadorias. As quais foram identificadas várias causas, essas associadas à baixa rotatividade do produto quanto à incerteza do consumo por parte dos clientes, no curto prazo da validade dos produtos, embalagens inadequadas, aos locais inapropriados para o armazenamento, ao curto prazo de vida útil para os produtos de laticínios e hortifrutes. Mesmo utilizando do histórico de consumo da mercadoria adquirida por seus clientes, segundo os gestores acontece de ter variação no consumo do produto e quando adquirida um lote maior com a mesma data de validade acaba comprometendo a qualidade do produto.

O segundo objetivo conduzia a identificar de que forma os supermercados Alpha e Beta programam as atividades gerenciais de compras, recebimento, armazenamento e exposição. Objetivo este alcançado através da entrevista com os responsáveis pelos setores de cada supermercado que disseram utilizar de um software para gerenciar o estoque, não auxiliando nas ações preventivas contra as perdas, mas sim para acompanhar o produto dentro

da empresa desde a chegada quando lançado no momento da entrada no recebimento até a saída quando registrado baixa no caixa. O software consente na mediação entre os setores de compras, administrativo, recebimento, bateria de caixa com leitores de códigos de barra para registrar as saídas, auxiliando no acompanhamento do estoque armazenado, informando o nível de estoque, fornecendo relatórios das vendas e informando o nível de reposição.

No que se refere às atividades gerenciais de compras foram levantados caracteres como a realização do inventário anual e em períodos alternativos para confirmar se o que está no sistema é o que está dentro da loja. Para efetuar suas compras utilizam também do histórico de vendas do produto e do período de sazonalidade. O recebimento é programado a partir do momento em que é confirmado o pedido de compra, onde as pessoas responsáveis pelo mesmo são informadas sobre as características do pedido com a descrição da quantidade, da marca, pra quando está prevista a chegada. E por fim fazem o que recomenda os autores, conferem as características do produto como odor, cor, data de validade, embalagens em perfeito estado, a temperatura adequada para frios e congelados, qualidade, a quantidade (peso, unidade), entre outros.

Com o armazenamento têm todo um cuidado em organizar os produtos por seções (de limpeza, açougue, congelados, cereais, produtos de higiene, perfumaria, utensílios, frios e hortifrutes), tanto no estoque quanto nas gôndolas, sobre paletes, prateleiras, bancas, mantendo em temperatura e iluminação adequada. E por fim, o processo de exposição é essencial para atender ao cliente, é onde os gestores e seus colaboradores usam de técnicas para atrair seus clientes. Ambos os supermercados procuram expor o máximo de seus estoques na loja para visualização dos seus clientes, expondo por seções para melhor organizar e dispor os produtos. Organizado em seções de frios e congelados (expostos em geladeiras, balcões), hortifrutes (em balcões secos e refrigerados), cereais, perfumaria, utensílios, produtos higiênicos, produtos de limpeza (expostos sobre prateleiras), açougue, padaria (instalados no final do supermercado em bancas, balcões refrigerados, prateleiras e vitrine seca).

O terceiro e último objetivo ansiava descrever de forma comparativa as atitudes e medidas preventivas dos supermercados estudados. O objetivo cobijado foi alcançado através das respostas obtidas por meio da entrevista com os gestores e colaboradores dos Supermercados Alpha e Beta que depois de serem transcritos e analisados percebe-se que ambos os supermercados gerenciam suas atividades de maneira similar e compatível com o que recomenda os autores, característica que explica o tempo de atuação no mercado o Alpha há 26 anos, e o Beta há 14 anos, sendo referência na região. Percebe-se que a maneira como os gestores vêm conduzindo as atividades tem dado certo devido ao tempo no mercado.

Pertinente às limitações deste trabalho, se refere ao não interesse de muitos dos gestores na maioria dos supermercados visitados em colaborar com a pesquisa. Dificuldade deparada e que não era esperada pelos pesquisadores, por estarem locados no pólo comercial. Ao mesmo tempo, com poucas pesquisas realizadas sobre perda em supermercados, limitando as fontes de pesquisas nacionais da ABRAS e do PROVAR, realizadas nas regiões do nordeste e sudeste. Outra limitação foi a não obtenção de dados quantitativo referente ao percentual das perdas dos Supermercados estudados e de pesquisas regionais o que possibilitaria confrontar se o percentual de lucro das empresas em questão é realmente maior que suas perdas como assegurado pelos gestores.

Percebe-se então, que se trata de um tema pouco estudado na região e sugere-se que estudos semelhantes se acendam com pesquisas quantitativas sobre as perdas e pesquisas mais aprofundadas que permita mensurar o percentual das perdas por seções com o intuito de despertar nos gestores dos supermercados deste município e também aos demais municípios vizinhos, o interesse em participar das pesquisas com a intenção de conscientizá-los da importância da prevenção de perdas das mercadorias que irá influenciar não só nos resultados financeiros, mas, também no âmbito de responsabilidade sócio ambiental, uma vez que estamos situados e com regiões vizinhas onde são desenvolvidas, exploradas e estudadas fontes de riquezas naturais e renováveis, a prevenção também pode ser visto como uma forma de contribuir com a sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7. ed. Porto Alegre. Bookman. 2005. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?>. Acesso em: 17 jul. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **11ª Avaliação de Perdas no Varejo**. Disponível em: <http://www.abras.com.br/pdf/11>. Acesso em: 18 maio 2013.

_____. **13ª Pesquisa de Perdas no varejo Supermercadista 2013**. Disponível em <http://www.abras.com.br/pdf/2013>. Acesso em: 19 ago. 2013.

BRAGA, C.M.P; VIEIRA. J.G.V. **Gestão de Armazenagem em um Supermercado de Pequeno Porte**. Disponível em: <http://www.revista-ped.unifei.edu.br/>. Acesso em: 20 maio 2013.

CALESSI, Roberto. **Percentual de Perdas Supera Margem Líquida do Varejo**. Disponível em: www.abras.com.br/2010. Acesso em: 20 maio 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003. 634p.

COSTA, Adenilda Almeida. **Prevenção de Perdas: analisar o gerenciamento das perdas em organizações supermercadistas do DF**. Disponível em: http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/2865/1/2010_AdenildaAlmeidaCosta.pdf. Acesso em: 20 maio 2013.

CRUZ, Marta Mont; ROSA, Rodrigo de Alvarenga. **Curso de Graduação em Administração: Operações e Logística**. Módulo 8, 2009. 276p.

DAMMANN, Diogo Rafael. **Manual do Almojarifado**. Disponível em: www.utfpr.edu.br/. Acesso em: 05 jun 2013.

DIAS, Marco Aurélio p. **Administração de Materiais: Uma abordagem logística**. 4. ed, São Paulo: Atlas, 2007. 399p.

ESCOLA NACIONAL DE SUPERMERCADOS. **Prevenção de perdas em supermercados**. XXI a. Disponível em: <http://www.escolaabras.com.br/portal/home.asp?>. Acesso em: 20 de nov. 2013.

_____. **Frutas, verduras e legumes em supermercados**. XXI b. Disponível em: <http://www.escolaabras.com.br/portal/home.asp?>. Acesso em: 20 de nov. 2013.

_____. **Frios e laticínios em supermercados.** XXI c. Disponível em: <[http://www.escolaabras.com.br/portal/home .asp?](http://www.escolaabras.com.br/portal/home.asp?). Acesso em: 20 de nov. 2013.

GIANESI, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 233p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 206p.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 387p.

GONZALEZ, I. GOMES, E., LORETT, R.. **O Surgimento da Prevenção de Perdas nos Supermercados do Brasil.** Revista de Administração, América do Norte, 1, out. 2010. Disponível em: <http://www.publicacoesfadba.com.br/index.php/>. Acesso em: 22 maio 2013.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (IBGE). Censo 2010. Disponível em: www.ibge.gov.br/. Acesso em: 15 Julho. 2013.

LAPA, João Carlos da. **Ganhar Mais Perdendo Menos.** Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id>. Acesso em: 24 de maio 2013.

_____, João Carlos da. **Tipos de Furtos em Supermercados.** Disponível em: <<http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?>. Acesso em: 01 de set. 2013.

_____, João Carlos da. **Prevenção de Perdas nos Supermercados.** Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?>. Acesso em: 19 maio 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990. 231p.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações.** 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 624p.

_____, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 619p.

NONATO, Ana Caroline F. **A Importância da Prevenção de Perdas no Varejo.** Disponível em: www.viewmagazine.com.br/. ed. 129. Acesso em: 24 de maio 2013.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 400p.

OZAWA, Anderson. **Controle só é possível quando existe mensuração.** <<http://www.administradores.com.br/>. Acesso em: 09 de Nov. 2013.

_____, Anderson. **A Gestão de Pessoas e a Prevenção de Perdas.** Disponível em:<<http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?>. Acesso em: 03 de set. 2013.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática.** 2. Ed, São Paulo: Atlas 2006. 339p.

RICHARDSON, Robert Jarry (et al). **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011. 334p.

SANTOS, Carlos Eduardo. **A Prevenção de Perdas no Varejo.** View Magazine. Disponível em: www.viewmagazine.com.br/edition=124. 2012. Acesso em: 21 de maio 2013.

_____, Carlos Eduardo. **Prevenção de Perdas: Avaliando a Maturidade Para uma Adequada implementação, Gestão e Alcance de Resultados!.** Disponível em: <www.prevenirperdas.com.br?portalindex.php?. 2013. Acesso em: 01 de jun. 2013.

_____, Carlos Eduardo. **Quebras Operacionais: como evitar.** Disponível em: <www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?. 2010 a. Acesso em: 04 jun. 2013.

_____, Carlos Eduardo. **Supermeeting Perdas e Lucratividade.** Disponível em:<<http://www.youtube.com/watch?2010> b. Acesso em: 26 ago 2013.

_____. Carlos Eduardo. **Inventário: ferramenta de gestão essencial para a prevenção de perdas.** Disponível em: <http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=>. Acesso em: 20 de out. 2013.

Soerensen, Maurício. **Manual de Prevenção de Perdas – Frente de Caixa – Resumo.** Disponível em:<<http://rtcconsultoria.com.br>. 2010. Acesso em: 23 de out. 2013.

SOUZA, Viviane. **Como fazer um inventário.** >. <http://www.sm.com.br/>. 2012. Acesso em: 9 de nov. 2013.

VANCE, Patrícia. JUNIOR, F.F. **Porque Investir em Prevenção de Perdas?** Disponível em: www.fundacaofia.com.br/provar/login.asp?. Acesso em: 20 de maio 2013.

VANCE, Patrícia. **A importância da Prevenção de Perdas.** Disponível em: www.fundacaofia.com.br/provar/login.asp?. Acesso em: 21 de maio 2013.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático.** São Paulo: Atlas, 2008. 448p.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983. 397p.

APÊNDICES

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado (a) gestor (a) o presente instrumento de pesquisa compõe um dos elementos integrantes do trabalho de conclusão de curso de Bacharelado em Administração, e é o mesmo que ira dar subsídio à pesquisa de campo, que trata como objetivo central o tema: **GESTÃO DE ESTOQUE: GERENCIAMENTO DE PERDAS EM SUPERMERCADOS DE GUANAMBI, BA.**

Solicitamos sua colaboração no sentido de responder com o máximo de retidão, para que assim seja possível e valida a sua aplicabilidade. Ressaltando que não há respostas certas ou erradas a qualquer dos itens abaixo, apenas a realidade praticada pelo entrevistado.

Esta entrevista é de natureza confidencial. O tratamento desta, por sua vez, será realizado de maneira global, não se sujeitando a analise particular, e será mantido o seu anonimato.

Desde já, nos vós agradecemos pela atenção, tornando assim possível a realização deste trabalho, nós disponibilizando para esclarecer qualquer duvida referente à entrevista.

Islane Marques Rodrigues

E-mail: islanemr@hotmail.com

Simara dos Santos Martins Santana

E-mail: simara.mg@hotmail.com

Profº. Orientador: Rogério Marques

E-mail: rmarques.vc@gmail.com

APÊNDICE A - ENTREVISTA COM GESTORES

Perfil do Estabelecimento

Nome:

Ano de fundação:

Numero de funcionários:

Porte:

Perfil do entrevistado

Cargo:

Função:

Escolaridade:

- 1- Quem são os responsáveis pelo gerenciamento de estoque?
- 2- Qual estratégia é utilizada para determinar a quantidade de mercadorias a ser comprada e armazenada?
- 3- Quais técnicas são utilizadas para registrar entradas e saídas de mercadorias?
- 4- Como as mercadorias são organizadas, manipuladas e armazenadas no depósito? As características dos produtos são levadas em consideração?
- 5- É feito levantamento de inventário? Com que frequência?
- 6- Quem são as pessoas convocadas para o inventário?
- 7- A acomodação da mercadoria favorece na hora da contagem?
- 8- Quais ferramentas ou ações são utilizadas para controlar produtos perecíveis e próximo do vencimento?
- 9- Há alguma ação ou sistema para prevenção de furtos internos e externos?
- 10- Todos os funcionários são instruídos para colaborar com a prevenção de perdas. De que forma?
- 11- Tem algum setor que atua na prevenção de perdas? E onde é mais difícil de evitá-las?
- 12- Qual a porcentagem de perdas sobre o faturamento com:

Quebras operacionais (avarias, embalagens abertas, prazos de validade)

Furto externo -----

Furto interno -----

Fraude com fornecedores----

Erros administrativos----

13- Quanto à reposição, exposição e armazenagem dos produtos, como é feito o planejamento?

14- O custo com armazenagem supera os custos de um novo processo de compra?

15- Vocês adquirem produtos por consignação, costumam ter um retorno favorável ou não?

APÊNDICE B - ENTREVISTA COM OPERADOR DE CAIXA

1 – Vocês recebem algum treinamento ou suporte para realizar as funções que lhes são atribuídas?

2 – Qual o procedimento para cancelar um item registrado?

3 – O que mais facilita é o que mais dificulta no trabalho de vocês?

4 – Qual o procedimento para os produtos que são deixados por desistência no momento da compra?

APÊNDICE C - ENTREVISTA COM REPOSITORES

1- Quais suas responsabilidades?

2- Como as mercadorias devem ser organizadas no estoque e nas prateleiras?

3- Quais orientações vocês recebem?

4- Quais ferramentas ou equipamentos vocês utilizam no trabalho?

5- Alguém fiscaliza seu trabalho?