



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**Lucilene Bicudo Casadei**

**Gestão de Estoques: Uma análise em organização Supermercadista  
de Varejo – Rede Avenida de Assis**

**Assis-SP**

**2014**

**Lucilene Bicudo Casadei**

**Gestão de Estoques: Uma análise em organização Supermercadista  
de Varejo – Rede Avenida de Assis**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Administração de Empresas do Instituto de Ensino Superior de Assis - IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito à obtenção do Certificado de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração.

**Orientadora:** Prof. Ms. João Carlos da Silva

**Área de Concentração:** \_\_\_\_\_

---

**Assis/SP**

**2014**

## FICHA CATALOGRÁFICA

CASADEI, Lucilene Bicudo.

Gestão de Estoques: Uma análise em organização Supermercado de Varejo – Rede Avenida de Assis, Lucilene Bicudo Casadei. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA - Assis, 2014.

41 p.

Orientador: Prof. Ms. Adm. João Carlos da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA

1. Gestão de Estoques; 2. Gerenciamento; 3. Perdas e Desperdícios.

CCD: 658

Biblioteca da FEMA

# **Gestão de Estoques: Uma análise em organização Supermercadista de Varejo – Rede Avenida de Assis**

**LUCILENE BICUDO CASADEI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração de empresas analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Prof. Ms. Adm. João Carlos da Silva

Analisador : \_\_\_\_\_

**Assis/SP**

**2014**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus  
Pais, Irmãos e Sobrinhos.

## AGRADECIMENTOS

Á Deus:

Por ter me dado forças e coragem para seguir em frente e realizando meus sonhos, nessa longa caminhada, principalmente nas horas em que pensei estar sozinha e desanimada, por ter me proporcionado saúde e esperança de continuar seguindo em frente com minhas lutas e metas, obrigada meu Deus pelo meu estudo e sabedoria que tens me proporcionado.

A minha Mãe... Floripes

Nesse ventre que me gerou com tanta ternura, minha Mãe estrela que Deus me deu, mais bela flor colhida no jardim de Deus, obrigada por ter acreditado em mim, que esteve sempre do meu lado me incentivando, me aconselhando, pelo amor sincero, pelo carinho e amor fraternal. Te Amo muito!

Ao meu pai Joaquim Bicudo (In Memoria)

Meu Pai posso até imaginar e sentir aqui no meu coração, como está orgulhoso de mim, aí do Céu, obrigada por tudo que me ensinou, pelo carinho, oh meu Pai quanto eu te admirei pela força e dedicação.

Ao meu orientador Prof. Ms. João Carlos da Silva

Pelo incentivo á execução desse trabalho, pelo carinho dedicado com sabedoria soube dirigir-me os passos e os pensamentos para o alcance de meus objetivos.

André Casadei

Gostaria de agradecer os momentos de grande ternura, e quando nos piores momentos você me estendeu a mão, me orientou, me ensinou que na vida, há sempre um melhor caminho a seguir, que a melhor vitória de um ser humano, é quando ele consegue perdoar e extrair a felicidade com pequenos e talvez desconhecidos gestos.

Obrigada por tudo!

Aos meus Irmãos Betinho, Mariusa, Marilda, Ricardo e Milene.

Meus queridos irmãos tenho muito orgulho de vocês, obrigada pelo amor, carinho, pelos conselhos, pelas broncas, sou grata a cada um de vocês, nem um dia se passa sem que eu agradeça ao Senhor a graça de tê-los na minha Vida!

“A igualdade de oportunidades para homens e mulheres é um princípio essencial da democracia. Gostaria muito que pais e mães de meninas olhassem hoje nos olhos delas e lhes dissessem: sim, a mulher pode!”

**Dilma Rousseff**



## RESUMO

O objetivo deste trabalho é tratar da gestão de estoques, observando e analisando as possíveis soluções a serem implantadas. Os índices de perdas nas empresas supermercadistas chegam a um percentual de 2% e a lucratividade também está nesse percentual. Assim, os supermercados estão fazendo um controle mais rigoroso da compra, passando pela entrada e saída da mercadoria, evitando o máximo de quebras. Dessa forma, a opção é criar controles e programas consistentes e capacitar os colaboradores com o objetivo de transformar a cultura da empresa. Dessa forma, o presente trabalho tem por escopo discorrer acerca de um estudo de caso sobre a otimização do processo de gerenciamento de estoques de um supermercado, analisando-o sob a ótica do custo/benefício, para que o nível de serviço ao consumidor seja respeitado e que os níveis de estoques não sejam conservados em altos níveis, com elevados custos de manutenção.

Palavras-Chave: 1.Gestão de Estoque; 2.Gerenciamento, 3.Perdas e Desperdícios.

## **ABSTRAT**

The objective of this work is to deal with inventory management, observing and analyzing possible solutions to be implemented. The loss rates in the supermarket companies arrive at a percentage of 2% and profitability also that this percentage. Thus, the supermarkets are doing a more rigorous control of the purchase, through the entry and exit of goods, avoiding the maximum breaks. Thus, the option is to create controls and consistent programs and train employees with the goal of transforming the company culture. Thus, the present work has the purpose to discuss about a case study on the optimization of the inventory management process of a supermarket, analyzing it from the perspective of cost / benefit, so that the level of customer service is met and that inventory levels are not maintained at high levels, with high maintenance costs.

Keywords: 1.Gestão of stock; 2.Gerenciamento, 3.Perdas and waste.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – PORCENTAGEM DE PREVENÇÃO DE PERDAS.....	17
Figura 2 – PORCENTAGEM DE PREVENÇÃO DE PERDAS.....	16
Figura 3 – FOTO.....	28
Figura 4 – FOTO.....	30

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
2.1.CONCEITOS E DEFINIÇÕES SOBRE PERDAS E DESPERDÍCIOS.....	13
2.2.A IMPORTÂNCIA DA PREVENÇÃO DE PERDAS PARA LUCRATIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES VAREJISTAS. ....	14
2.3.IDENTIFICANDO E PREVENINDO AS PERDAS E DESPERDÍCIOS. ....	18
<b>2.3.1. Pedidos e Compras .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.2. Recebimento .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.3. Estoque .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.4. Perecíveis.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.5. Câmaras Frigoríficas:.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.6. FLV: Frutas, legumes e verduras. ....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.7. Saídas do Lixo:.....</b>	<b>21</b>
2.4.A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NA PREVENÇÃO DE PERDAS E DESPERDÍCIOS.....	22
2.5.O GERENCIAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUES.....	23
2.6.CONCEITO DE GESTÃO.....	25
<b>3.UMA EXPERIÊNCIA NO SUPERMERCADO REDE AVENIDA DE ASSIS. ....</b>	<b>27</b>
3.1.HISTÓRICO DA EMPRESA .....	27
3.2.MISSÃO .....	29
<b>3.2.1. Visão.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.2. Valores da Empresa .....</b>	<b>29</b>

3.3.MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	30
<b>3.3.1 Roteiro de entrevista questionário .....</b>	<b>30</b>
3.4.INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	31
3.5.PROCEDIMENTOS DE COLETAS E ANALISE DE DADOS.....	31
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>36</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como finalidade descrever a gestão de estoques e seu controle analisando as quebras do Supermercado Avenida.

As mudanças sociais e culturais estão abrindo e desenvolvendo novos mercados. As pessoas estão cada vez mais mudando seus hábitos de consumo, e diante de tudo isso as empresas buscam mais estratégias para satisfazer o consumidor final.

O varejo é considerado nos dias atuais, o elemento mais importante na cadeia de distribuição, pois é mais próximo a ele que se encontram os consumidores finais.

Prevenção de perdas e desperdícios é o calcanhar de Aquiles de muitas organizações varejistas. Em mercados de economia estabilizada, índices anuais de perdas de cerca de 2% são muitos bem aceitos na maioria das empresas do varejo. Este nível de perdas exige uma administração extremamente severa quanto aos ativos, seja na sua fabricação ou aquisição, estocagem ou finalmente na sua distribuição. Seja qual for o porte, mercado ou segmento do varejo em que uma empresa atue, existe sempre um índice de quebra tido como aceitável, de maneira a não comprometer a lucratividade média esperada pelo setor (SAMBUGARO, 2009).

A grande maioria das empresas do varejo brasileiro não tem noção real da representatividade das perdas para o seu negócio.

Com a competição que se tornou cada vez mais acirrada a partir dos anos 90, traçar estratégias para evitar desperdícios é fundamental para qualquer organização.

A gestão de estoques e perdas no setor supermercadista tem sido grande preocupação para as pessoas envolvidas direta ou indiretamente as áreas produtivas.

Diante desse cenário, os supermercados estão em constante busca de maior eficiência e soluções para amenizar os problemas ocorridos em questão das perdas e desperdícios.

O tema prevenção de perdas é muito recente no Brasil. Somente a partir dos anos 90 e, especificamente, a partir de 1998 é que efetivamente começaram os estudos

científicos sobre o assunto.

Portanto, os grandes varejistas nacionais, liderados pelo GPP (Grupo de Prevenção de Perdas), vêm estudando e realizando as melhores práticas para amenizar os problemas, a fim de influenciar nos comportamentos, adquirir novas técnicas, ferramentas, tecnologia e processos para prevenir suas perdas (GERAIGIRE; 2008.).

Para elaboração da pesquisa foram utilizados os métodos e técnicas de estudo de caso, observação e referencial histórico.

Por fim, adotar-se-á uma posição acerca do tema proposto, demonstrando-se, o porquê de utilizar referidos controles, finalizando este estudo com uma proposta de melhoria para empresa ora estudada.

Neste sentido, justifica-se a pesquisa ora apresentada por tratar-se de tema relativamente novo no seio do varejo. Por último, aponta à necessidade de se melhorar a qualidade dos controles e recomendam por meio da literatura pesquisada, que os critérios nos processos sejam mais rigorosos, minimizando assim, as referidas perdas e desperdícios.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. CONCEITOS E DEFINIÇÕES SOBRE PERDAS E DESPERDÍCIOS

Para que possamos analisar o gerenciamento de prevenção de perdas nos supermercados é necessário saber que as maiores perdas estão nas quebras operacionais.

Implementar um programa de prevenção de perdas estratégico e sustentável é um grande desafio para aqueles que buscam a melhoria contínua da rentabilidade no varejo.

Quebras Operacionais: são produtos que não possuem condições de serem comercializados, por algum motivo, sendo, rasgo, sujeira, data de validade, amassado, caixas violadas, entre outros, que são debitados contabilmente do estoque da empresa. Os motivos que geram perdas são muitos e ocorrem em toda cadeia produtiva: da origem do produto no fabricante ou fornecedor até o consumidor.

Perda: é o ato de perder, privação de coisa que se possuía, extravio, desaparecimento, carência, dano, prejuízo.

Prevenção: é o ato ou efeito de prevenir, aviso ou opinião antecipada, precaução, cautela.

Partindo do princípio de que desperdício é a diferença entre o ótimo e o praticado atualmente pela organização, pode-se afirmar que o ótimo faz referência às melhores práticas do mercado e o praticado pela organização refere-se às práticas atuais da companhia.

A prevenção de perdas normalmente é uma prática que exige um planejamento de longo prazo e cuidadoso dentro de uma empresa e um plano de ações de curto, médio e longo prazo, definidos através de um plano diretor pelos seguintes motivos:

Prevenção de Perdas: Precisam lidar com processos, pessoas e tecnologia. Nos processos a maior parte dos problemas na operação normalmente está localizada



em processo mal desenhado, ausência de controles, etc., que podem representar a diferença entre o praticado e o ótimo. Nas pessoas a existência de trabalhadores despreparados, negligência, mal intencionados e acaba prejudicando a execução de forma correta das normas e procedimentos existentes dentro de uma corporação, afastando-a de seus melhores resultados. Na Tecnologia os sistemas e aparatos de tecnologia estão intrinsecamente ligados à prevenção de perdas e as partes de processos e pessoas, devendo garantir a segurança e confiabilidade da informação. É uma atividade de controle dentro das operações da empresa, que deve assegurar e garantir o funcionamento correto da operação global, mesmo que por vezes, em algum ponto, afete a velocidade do processo ou um possível resultado parcial de um departamento específico.

O trabalho tem a intenção de aprofundar no tema Prevenção de Perdas no mercado varejista, mais especificamente no varejo supermercadista e apresentar os impactos das perdas no lucro e conseqüentemente no sucesso da organização, bem como quais os caminhos gerenciais implantados por essas empresas para prevenir perdas.

## 2.2. A IMPORTÂNCIA DA PREVENÇÃO DE PERDAS PARA LUCRATIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES VAREJISTAS.

A prevenção de perdas hoje é uma necessidade vital para as redes varejistas, nos últimos anos pode-se notar que o maior comprometimento das empresas com o tema e a implantação de projetos de redução de perdas ganhou prioridade.

No Brasil a área de prevenção de perdas ainda é pouco explorada e existem poucos trabalhos publicados. O mais conhecido são: o Livro Prevenção de Perdas e Gestão de Riscos (2007) de Carlos Eduardo Santos e os estudos realizados pelo FIA/PROVAR (Fundação Instituto de Administração/ Programa de Administração no Varejo) que tem como idealizador o mesmo autor.

Os trabalhos do PROVAR começaram em 1998 com o intuito de difundir a cultura da prevenção de perdas nas organizações Brasileiras, algo que nos Estados Unidos e Europa já era bem organizado, inclusive com departamentos específicos de prevenção de perdas.

Com tantas mudanças no mercado, surgia um novo ambiente de negócios, extremamente lucrativo para uns caso de quem investiu no ambiente Web boa da internet e recessivo no ambiente para quem precisa permanecer no ramo tradicional. Foi o caso dos supermercados. É claro que em toda e qualquer empresa, seja ela qual for o ramo de atuação deve haver um programa de prevenção de perdas, pois o lucro pode ser sugado em função do desperdício. A prevenção de perdas passou a ser vista como um centro de geração de valores de modo a contribuir ativamente no resultado operacional, determinando inclusive a diferença entre o lucro e prejuízo, ou seja, os resultados obtidos com a prevenção podem livrar as empresas do resultado negativo.

Isso acontece principalmente devido á dificuldade das empresas visualizarem com clareza o que realmente se perde e onde o problema se origina.

Por isso, é importante defender que toda a empresa tem a necessidade de possuir um Plano Diretor para prevenção de perdas e conseqüentemente ter uma visão clara das suas perdas.

Uma das formas de proporcionar ás empresa uma visão ampla e clara de onde e como esta poderá direcionar de forma assertiva seus esforços na busca da prevenção e redução de perdas, é por meio da:

Análise rigorosa dos processos internos.

Atuação da equipe.

Maquinas e equipamentos em condições normais.

Identificando quais são suas reais perdas e principais causas, o supermercado valida suas operações de prevenção de perdas, identifica novas vulnerabilidades, riscos e oportunidades, permitindo-se criar soluções de melhorias.

A necessidade de manter a saúde financeira, de manter o equilíbrio entre o valor que ganha e o valor que gasta, e o valor que sobra dessa conta torna se o lucro do empreendimento.

O setor supermercadista por conta do grande volume de estoque deve-se ter consciência que existem um limite do que deve e pode ser reduzido de despesas sem que haja perda de qualidade.

Um exemplo prático está em acreditar que desligar a câmara frigorífica a noite ajudará a reduzir despesas, porém o processo de ligar e desligar gera mais consumo de energia já que o motor deverá compensar a temperatura perdida, além de comprometer a qualidade dos produtos armazenados que uma vez descongelados não poderá ser congelado novamente o que implicará em redução do preço de venda para eliminar estoque ou descarte do produto por estar impróprio para o consumo.

De acordo com a avaliação do PROVAR (Programa de Administração do Varejo), entidade ligada a FIA (Fundação Instituto de Administração), os dados de 2002 em relação á prevenção de perdas eram os seguintes:

Quadro 1- Porcentagem de prevenção de perdas.

MOTIVOS	%
Furto Interno	27,30%
Furto Externo	26,60%
Quebra Operacional	19,30%
Erros Administrativos	9,50%
Fornecedor	6,50%
Outros	10,80%

Fonte: PROVAR/2002

Em 2006 houve alteração nesses dados passando as quebras operacionais a ocuparem o primeiro lugar na pesquisa como pode ser verificado o quadro abaixo: com (36%), seguido pelos furtos internos, cometidos por funcionários, direta ou indiretamente, ocasionando 20% das perdas em valor e por furtos externos, representam 15% mostrando o impacto da atuação de clientes oportunistas.

Quadro 2 - Porcentagem de prevenção de perdas.

MOTIVOS	%
Quebra Operacional	36%
Furto Interno	20%
Furto Externo	15%
Erros Administrativos	10%
Fornecedor	7%
Outros	10,80%

Fonte: PROVAR/2006.

Os prejuízos com furtos internos e externos, roubos, quebras operacionais, erros administrativos, atrasos ou a não entrega do produto/ serviço por parte dos fornecedores, falta ou excesso em estoque, tudo isso são causas que afetam sensivelmente o lucro organizacional.

As perdas e quebras de mercadorias corroem sensivelmente as margens de lucro tão dificuldade conquistada nas mesas de negociações, ou nas operações diárias das lojas. Os números do PROVAR indicam perdas médias em torno de 2% nas vendas em supermercados considerando 29 empresas com perdas anuais de 40 bilhões de reais, ressaltando o fato de que tais empresas possuem departamentos de prevenção de perdas instalados há mais de cinco anos.

As lojas de porte médio que não possuem o programa de prevenção de perdas e tem uma renda mensal de um milhão de reais. Se as vendas estiverem no patamar de 8%, portanto 6 pontos percentuais acima da média nacional estarão jogando no lixo literalmente 60 mil reais todos os meses, além do que poderia perder, ou seja,

720 mil reais por ano, algo em torno de 30 automóveis populares.

De acordo com Oliveira et. Al (2008) em mercados de economia estabilizada, índices anuais de perdas de cerca de 2% são muito bem aceitos na maioria das empresas do varejo. Este nível de perdas, em geral, exige uma administração extremamente severa quanto aos ativos, seja na sua fabricação ou aquisição, estocagem ou finalmente na sua distribuição. Seja qual for o porte, mercado ou segmento do varejo em que uma empresa atue, existe sempre um índice de quebra tido como aceitável, de maneira a não comprometer a lucratividade média esperada pelo setor.

Todas essas alterações no cenário das organizações brasileiras, tendo que se adaptar á nova realidade exigida pelo mercado é pelo mercado é pela necessidade de reestruturar o lado direito do balanço patrimonial, que já não gera tanto lucro, uma vez que os custos para manter um negócio estão cada vez mais caros. A Prevenção de Perdas é uma ferramenta fundamental no planejamento estratégico de qualquer empresa, seja ela grande, media ou pequena.

### 2.3. IDENTIFICANDO E PREVENINDO AS PERDAS E DESPERDÍCIOS.

É importante lembrar que o trabalho em um supermercado é muito dinâmico e muda constantemente, a cada dia é diferente do dia interior. A cada dia surgem novos produtos, novos procedimentos, novos equipamentos, novas formas de realizar as atividades, por isso que para identificar e prevenir as perdas é preciso estar sempre atento e tomar conta todo dia, perceber os riscos de imediato.

Portanto, segue algumas informações sobre prevenção de perdas:

#### 2.3.1. Pedidos e Compras

- Promoções (dias em que a loja fará uma promoção de produto e venderá mais que a média em outros dias)

- Verificação de estoque (o estoque deve ser considerado para que a loja não fique com excesso de produtos)
- Expectativa de vendas (volume previsto de venda, que varia a cada dia da semana).
- Informações sobre as vendas e as quebras (se a empresa produz relatórios, analisar principalmente os números estoque, a quantidade de produtos perdida, a venda média e outros, evitando pedidos em excesso).

### **2.3.2. Recebimento**

- Separar e conferir separadamente os produtos, encaminhando imediatamente para as áreas devidas.
- Efetuar a conferência de 100% dos itens.
- Atenção a possíveis fraudes de fornecedores.
- Quantidade inferior à nota fiscal.
- Falta de mercadoria e produto diferente do descrito na nota fiscal.
- Checar o lacre dos produtos (conferir número e se está intacto)
- Checar a temperatura dos produtos do caminhão.
- Chegar às embalagens: não violadas, não danificadas.
- Checar a qualidade, validade, quantidade/ peso/ especificação dos produtos.
- Checar as condições de higiene e condicionamento dos produtos.

### **2.3.3. Estoque**

- Câmaras Frigoríficas: manter as portas fechadas, para evitar a variação de temperatura interna.
- Estocar os produtos por grupos: frutas, legumes e verduras (evitar misturas de aromas), carnes bovinas e suínas (evitando contaminação cruzada).
- Aplicar a regra (primeiro que vence – primeiro que sai).
- Abastecimentos/ Exposição
- Adequar à exposição á venda media do produto
- Atentar para os produtos frágeis
- Não fazer empilhamento excessivo nos carrinhos para abastecimentos, e nem nas prateleiras.
- Seguir as especificações do fabricante

#### **2.3.4. Perecíveis**

- Observar cuidadosamente as condições de higiene, limpeza organização do transporte,
- Aparência do produto, cor, odor, frescor, firmeza, temperatura ideal para o produto,
- Prazo de Validade (não receber nada com menos de 1/3 de vida útil consumida do produto).
- Exemplo: 01/01/1014 com validade até 01/04/2014 (90 dias).
- Receber no máximo em 30 dias do produto fabricado (01/02/2014).

#### **2.3.5. Câmaras Frigoríficas:**

- Cuidado com o tempo de abertura das portas,
- Higienização conforme padrão,
- Separar os alimentos dentro das câmaras (principalmente por seção),
- Não deixar caixas vazias de papelão, paletes, sujeiras, acúmulo de gelo no piso- geram contaminação,

#### **2.3.6. FLV: Frutas, legumes e verduras.**

- Utilizar caixas de matérias impermeáveis, nunca estrados de madeiras,
- Garantir áreas para circulação de ar entre os produtos,
- Embalar produtos de maior valor agregado e mais sujeitos a degustação (por exemplo, uva).
- Controlar a validade dos produtos,

#### **2.3.7. Saídas do Lixo:**

- Efetuar conferência e verificação de toda saída de lixo na loja
- Dar preferência aos sacos que permitem visualização no seu interior,
- As caixas de madeiras devem ser eliminadas sempre desmontadas.
- A prevenção de perdas pode significar a sobrevivência do estabelecimento. Por isso os supermercados investem em programas de prevenção de perdas com a preocupação de analisar os indicadores de perdas das lojas. Um bom gerente de loja deve possuir controles que lhes permitam saber onde estão ganhando e onde estão perdendo, para tomar providências necessárias.



- Um programa de prevenção de perdas deve considerar todas as origens das perdas: administrativas, financeiras, operacionais, entre tantas.

#### 2.4. A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NA PREVENÇÃO DE PERDAS E DESPERDÍCIOS.

Um sistema de Prevenção de Perdas eficiente é baseado em três pilares: Funcionários, Clientes e Fornecedores.

O supermercado só alcança os melhores resultados com o envolvimento e comprometimento de toda a equipe: fiscais, vigilantes, encarregados, supervisores, gerentes, açougueiros, balconistas, colaboradores que atuam diretamente no setor- devidamente capacitada para inspeção, monitoramento e coleta de informações. Todos sem exceção têm sua parcela de contribuição para que as metas de perdas sejam atingidas todos os dias. Deve existir o sentimento de responsabilidade e consciência sobre a importância da participação de cada um dos envolvidos.

É responsabilidade da empresa, estar oferecendo treinamentos e orientação específica aos colaboradores, adotar política de procedimentos operacionais por seção, cada um dos colaboradores deve agir dentro da ética e boa conduta. Observar os procedimentos comprometer-se com a empresa, buscando resultado positivo para controlar as perdas de cada setor.

Programa de Prevenção de Perdas fundamentado na conscientização das pessoas e monitoramento dos processos operacionais. Mudar a forma de gerir o negócio, desenvolvendo as pessoas e envolvendo-as na gestão de resultado, desde o nível operacional até o gerente do órgão.

As empresas que se modificaram utilizando um Programa de Prevenção de Perdas fizeram também modificações no seu organograma, passando a existir o departamento que trata exclusivamente de Prevenção de Perdas, conseqüentemente novos cargos e funções no mundo dos negócios, lucratividade e da sobrevivência no mercado.

No Supermercado Avenida existe a Diretoria Executiva em Prevenção de Perdas, o

supervisor, coordenadores, entre outros colaboradores.

Em função desta abrangência de atuação dos profissionais do departamento de prevenção de perdas existem habilidades indispensáveis á equipe, que tem a função de desenvolver e captar informações sobre toda a cadeia de valor, pontuar as principais vulnerabilidade e desenvolver soluções que diminuam o risco operacional.

Além disso, caberão a estes profissionais a habilidade e disposição para desenvolver ferramentas e questionar modelos ultrapassados, trazendo inovações á companhia no que tange a prevenção de perdas (Oliveira, 2008).

Ainda de acordo com Oliveira (2008), na formação do grupo de prevenção de perdas, nas lojas e ou unidades, é importante fazer com que todos os funcionários operacionais se sintam parte do time de prevenção de perdas, envolvendo-se desenvolvimentos de soluções dos problemas que eles próprios identificam, fazendo com que a prevenção e redução das perdas se tornem parte de seu dia-a-dia.

Para melhorias na área são necessárias avaliações, planejamento e uma busca constante de melhorias que seja realizado por um grupo empenhado, capacitado, que seja fonte de informações gerenciais. Essas informações são obtidas por meio de inventários, relatórios gerenciais e relatório de inspeção de prevenção e perdas.

As empresas pesquisadas realizam inventários periódicos, diários, semanal e mensal a fim de avaliar o nível de perdas e o grau de risco. Com isso permite-se elaboração e criação de ferramentas voltadas a resultados.

As ações de previsão de perdas devem ser efetivas e constantes, com controles rigorosos, identificar os pontos críticos, para que se obtenha eficiência e o bem final que é a lucratividade. Resultados que são todos desde a direção ao chão de loja.

À medida que há a identificação dos pontos críticos em que ocorrem as perdas e principalmente, de seu montante em valores monetários, os gestores podem melhor organizar a estrutura de combate ás perdas e com isso obter uma maior eficiência e com isso obter uma maior eficiência e consequente lucratividade nas suas operações. (Oliveira, 2008)

## 2.5. O GERENCIAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUES

O controle e gerenciamento de estoque são responsáveis pela validade de todas as atividades a serem desenvolvidas, acompanhadas, sugerindo mudanças e direcionando o projeto. Sua função de desenvolver planos de ações, captar informações sobre toda cadeia de valor, desenvolver soluções que diminuam os erros operacionais.

Construir uma cultura na organização não é uma tarefa fácil e deve ser feita através de esforços permanentes. A cultura organizacional é dinâmica, por causa das mudanças contínuas que são realizadas e podem ser facilmente destruídas se os funcionários não perceberem a importância e o porquê de tais esforços, assim como o compromisso de seus superiores. Para que tais esforços deem resultados positivos é preciso que estes se tornem um padrão no desempenho da companhia e seja criada uma cultura de prevenção de perdas.

Segundo Kenneth L. (2001), um bom treinador, que faça com que os funcionários entendam as causas e efeitos das perdas (identificadas e não identificadas), como cada um pode ajudar na sua redução e o que devem fazer para preveni-las, tornou-se uma das armas mais poderosas na prevenção de perdas. Entretanto, apesar da importância de um departamento de prevenção de perdas apenas 48% das empresas supermercadistas possuem uma área específica para prevenção de perdas.

Ao optar por desenvolver o trabalho como pessoal interno, a empresa deve ter o cuidado na análise em olhar-se sempre como se estivesse de fora da operação, evitando os riscos da miopia empresarial, ou seja, dificuldade em enxergar os reais problemas e as causas.

Portanto, um parecer independente contribui para identificar pontos que passam despercebidos no dia a dia.

A estrutura do departamento irá depender da estrutura organizacional e principalmente, da posição estratégica desta área na empresa. Salienta-se que uma série de variáveis internas à empresa e específicas da prevenção de perdas deve ser analisada na criação desta área.

Entre outras formas de controle de estoque tem-se o Duplo Controle de Estoques e o Inventário Rotativo. Em empresa que usam o Controle Permanente, nota-se a existência do duplo controle de estoque: o quantitativo junto à existência física do estoque no almoxarifado e outro, por quantidade e valores no escritório. Para manter o um elo entre os dois, utiliza-se a indicação pelo o estoquista do almoxarifado nos comprovantes do “Último Saldo” (ou seja, o estoque que foi apurado na ficha após o lançamento), e esta indicação é conferida no escritório.

Outro procedimento recomendável para manter o controle sempre coincidente com a existência física e também para examinar as diferenças que ocorrem com devido cuidado é o procedimento do Inventário Rotativo que, se for praticado eficientemente, eliminará a necessidade do Inventário Físico anual. O Inventário Rotativo é registrado em formulário próprio e deve ser planejada uma quantidade diária de contagens que proporcione de duas a quatro contagens em cada item de estoque no ano. Este cálculo é efetuado levando em conta a quantidade de itens em estoques, multiplicada pelo número médio de contagens que se pretenda.

Portanto, o modelo de controle de estoque adotado pela empresa é de grande importância para a correta apuração do custo e, em decorrência disso, do lucro ou prejuízo da empresa.

## 2.6. CONCEITO DE GESTÃO

Gestão são ação e efeito de administrar ou dirigir um determinado negócio. Por tanto, através de uma gestão se desenvolverão uma diversidade que levarão ao cumprimento do objetivo traçado, de um negócio ou até mesmo de um simples desejo tão sumamente esperado. Ao tratar do termo deve-se mencionar que a gestão é uma tarefa que requer esforços, alguns recursos, consciência e boa vontade para que se possa terminar essa tarefa. Utiliza-se a gestão para orientar a resolveu um problema específico, a concretizar um projeto.

A gestão de estoque é, basicamente, o ato de gerir recursos ociosos possuidores de valor econômico e destinado ao suprimento das necessidades futuras de material, em organizações. Os investimentos não são dirigidos por uma organização somente

para aplicações diretas que produzam lucros, tais como os investimentos em máquinas e em equipamentos destinados ao aumento da produção e, conseqüentemente, das vendas. Outros tipos de investimentos, aparentemente, não produzem lucros. Entre estes estão às inversões de capital destinadas a cobrir fatores de risco em circunstâncias imprevisíveis e de solução imediata.

É o caso dos investimentos em estoque, que evitam que se perca dinheiro em situação potencial de risco presente. Por exemplo, na falta de materiais ou de produtos que levam a não realização de vendas, a paralisação de fabricação, a descontinuidade das operações ou serviços etc., além dos custos adicionais e excessivos que, a partir destes fatores, igualam, em importância estratégica e econômica, os investimentos em estoque aos investimentos ditos diretos.

No tópico 3, vamos discorrer sobre a experiência no supermercado Rede Avenida de Assis.

### **3. UMA EXPERIÊNCIA NO SUPERMERCADO REDE AVENIDA DE ASSIS.**

Na rede de supermercado Avenida, encontram se os seguintes departamentos: açougue, bebidas, brinquedos, hortifrúti, padaria, frios, pet-shop, mercearia, limpeza, peixaria, perfumaria, rotisseria e utilidades domesticas.

É feito todo um levantamento de mercado que abrange os aspectos comerciais do produto e do fornecedor, buscando informações precisas.

O Varejo é o seguimento mais difícil para se planejar devido ao seu volume e variedade. Segundo Parente (2000), o número de itens comercializados por diferentes tipos e ramos de lojas é muito variado. No Supermercado Avenida encontram se cerca de 5 a 10 mil itens.

Segundo Parente (2000), as empresas varejistas classificam sua lojas de forma bem diversificada como: departamentos, seções, famílias, grupos, linhas, categorias.

- Departamentos e seções: é o primeiro nível de classificação, principalmente nas grandes empresas varejistas. Os departamentos agregam categorias de produtos que possuem afinidade e complementariedade.
- Categorias, grupos ou famílias: os departamentos ou seções podem ser divididos em categorias, grupos e famílias. Essas divisões são agrupamentos de produtos formados por itens complementares ou substitutos para atender às diversas necessidades dos consumidores.

#### **3.1. HISTÓRICO DA EMPRESA**

Tudo começou em 1947, atuando no comércio de gêneros alimentícios, ferramentas, louças e miudezas em geral.

A casa avenida atendia consumidores das cidades de Assis e região, com vendas no

atacado e varejo. As mercadorias eram espalhadas pelo chão da loja e nas prateleiras de madeira, sem nenhum padrão. Os balconistas prestavam atendimento aos seus clientes na pesagem de alimentos vendidos em geral.

Já naquela época, a casa avenida oferecia grande variedade de mercadorias aos seus clientes: máquinas de lavar roupa, moedores de café, enxadas, ferragens, mantimentos, entre outros.

Os anos se passaram e a empresa foi crescendo e se modernizando atendendo às tendências do mercado.

A casa avenida durante 58 anos ficou sob comando de seu fundador Sr. Durvalino Binato, que com competência, espírito inovador e visão, dirigiu a empresa que conta hoje com 22 lojas, 05 postos de combustíveis, assegurando empregos diretos a aproximadamente 2500 famílias. Com o falecimento do mesmo, em 09/01/2006, o comando da empresa passou aos filhos tendo na superintendência o Sr. João Antônio Binato.

A empresa tem lojas em Assis, Candido Mota, Paraguaçu Paulista, Maracaí, Echaporã, Rancharia, Presidente Prudente, Tupã, Lins, Ourinhos, Santa Cruz do Rio Pardo, no Estado de São Paulo, e em Santo Antônio da Platina e Bandeirantes, no Estado do Paraná. Também conta com a franquia do BOB's e lojas de confecções.

A casa avenida firmou-se como polo regional de abastecimento de gêneros alimentícios e com a instalação de 05 postos de abastecimento, sendo dois em Assis, um em Paraguaçu Paulista, um em Santa Cruz do Rio Pardo e um em Rancharia, a empresa trouxe uma grande inovação para o interior, segundo os moldes dos grandes estabelecimentos de compras.



Foto Casa Avenida de Assis- Loja 2.

## 3.2. MISSÃO

Vender produtos de qualidade aliando variedade a preços competitivos, tendo como lema a responsabilidade social e buscando continuamente a satisfação de nossos clientes.

### 3.2.1. Visão

Trabalhar com seriedade e respeito ao público, sejam eles colaboradores internos, clientes ou fornecedores, buscando o reconhecimento por meio das inovações implementadas e pela solidez alcançada, rumo ao desenvolvimento social e humano do local onde atua.

### 3.2.2. Valores da Empresa

- Integridade
- Comprometimento
- Inovação
- Ética profissional
- Honestidade
- Respeito





Foto Casa Avenida de Rancharia- Loja 12.

### 3.3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada com base em referencial bibliográfico, artigos, entrevista com a gerente, monografias sobre o assunto, bem como trabalhos realizados pelo Provar. Foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva com abordagem qualitativa. O roteiro da pesquisa abordou os aspectos do objetivo que é o de prevenir o desperdício. Foram abordadas ainda, quais ferramentas utilizadas pelos supermercadistas para evitar furtos internos e externos, quebras operacionais, erros administrativos, entre outros. O de observação se as ações implantadas são realmente eficazes no sentido de melhorar o gerenciamento da prevenção de perdas.

#### 3.3.1. Roteiro de entrevista questionário

1- Como funciona o sistema de Prevenção de Perdas na empresa em que você trabalha?

2- Quais os setores com maiores perdas? Quais as mais difíceis de evita-las? E quais as causas dessas perdas?

3- A seleção de pessoal leva em consideração a Prevenção de perdas?

4- A rotatividade de pessoal interfere em um programa de Prevenção de Perdas?

5- Percebe-se comprometimento de todos da empresa?

6- Quais as formas de controle/acompanhamento de um sistema de Prevenção de Perdas.

7- A empresa adota metas de perdas, por exemplo, um índice tolerável de perdas onde acima dele os resultados financeiros da empresa podem ficar comprometidos?

### 3.4. INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa utilizado, como citado, foi uma pesquisa do tipo descritiva com abordagem qualitativa, (observação e análise), coletados por entrevista. O questionário utilizado contém sete perguntas e foi aplicada a gerente da referida área.

A abordagem qualitativa foi escolhida porque o objetivo foi observar a realidade no Gerenciamento de Prevenção de Perdas. O que vai de acordo com os objetivos específicos, como: investigar e descrever os caminhos adotados pelos supermercados varejistas quando o assunto é prevenir as perdas.

### 3.5. PROCEDIMENTOS DE COLETAS E ANÁLISE DE DADOS

Como informados os dados foram coletados por meio de questionário e análise de informações obtidas por meio de uma entrevista com a gerente em prevenção em perdas Bruna Tronco, da Rede de supermercado Avenida. A partir dessa análise das informações repassadas pela gerente, foram efetuadas pequenas alterações no roteiro de entrevista, acrescentando e aprofundando, principalmente, nas questões que permitam obter uma gama maior de dados e informações gerenciais. Permitindo assim um campo maior de exploração e posterior comparação. A técnica utilizada para análise de dados e a análise de conteúdo.

O trabalho foi acompanhado pela pesquisadora, pois pertenceo ao quadro de colaboradores da Rede de Supermercado Avenida, em todos os setores da loja, desde a chegada do produto até a saída da mercadoria em duas das lojas pesquisadas.

As informações coletadas foram apuradas e avaliadas de acordo com a técnica de análise de conteúdo com comparações entre os dados de pesquisas anteriores com aqueles coletados pelo trabalho em questão.

## CONCLUSÃO

A proposta desse trabalho envolveu análise do Gerenciamento de prevenção de perdas dentro dos supermercados Rede Avenida, foram realizados estudos sobre o tema em sites, artigos científicos, pesquisas direcionadas diretamente à prevenção de perdas dentro dos supermercados e elaborado roteiro de entrevista com a gerente. Por se tratar de um tema um tanto recente tem pouca literatura disponível sobre o assunto. Como verificado a Prevenção de Perdas é nova no Brasil, mas vem crescendo ano a ano e os dados mostram que, principalmente, no ramo dos supermercados a preocupação com as perdas é maior por se tratar de empresas que negociam produtos alimentícios que possuem um grau de perdas muito alto por quebras, furtos, prazo de validade.

O trabalho de prevenção de perdas é realizado em todas as fases do trabalho no supermercado: compras, recebimentos, armazenagem, manipulação, etc. Da entrada até a saída da mercadoria.

Mesmo com todo processo de prevenção, com os fiscais, analisando as entradas e saídas de mercadorias, ainda assim identificamos muitos erros ou falta de cuidados pelos funcionários no manuseados das mercadorias, seja na retirada de estoque seja na exposição dos produtos na loja. Mas os supermercadistas estão cada vez mais investindo em pessoal e tecnologia em busca de reduzir ao máximo os índices de perdas, afinal as perdas podem ser o divisor entre o lucro e prejuízo.

O índice de perdas na rede supermercadista brasileira esta em torno de 2%. Reduzir as perdas nos dias atuais tornou se um diferencial competitivo, porque as empresas elevam o lucro sem aumentar os preços. Isso gera valor também para os colaboradores, pois à medida que o índice de perdas fica dentro do estipulado pelo patrão, os colaboradores recebem premiações.

Essa mudança de comportamento fez se necessária, porque o crescimento a concorrência e a competição cada vez mais acirrada, as empresas supermercadistas precisam buscar um diferencial competitivo. Para isso implantaram planos de ação para redução de furtos internos e externos, quebras operacionais, erros administrati-

vos e fraudes; o Gerenciamento de Prevenção de Perdas. Em outras, embora o departamento não exista a área de prevenção de perdas, é bem organizado, com fiscais, coordenadores e encarregados de prevenção de perdas.

Desta forma, cabe ressaltar, que o questionário aplicado a gerente foi respondido e pudemos analisar que a Rede de Supermercados Avenida, possui total controle sobre o assunto discutido, evidenciando que sempre pode ser melhorado por meio de treinamento aos seus colaboradores.

É nesse contexto que podemos ver a contribuição da pesquisa para podermos fazer um comparativo dos dados coletados.

Portanto, o trabalho não se encerra com essa pesquisa, podendo ser explorada sob outra ótica por outros pesquisadores. Por fim, recomenda-se o aprimoramento do modelo proposto, ajustando-se as necessidades de cada supermercado.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Aldenir Luiz Ribeiro Soares *et al.* **A Prevenção de perdas no varejo: Um Estudo Exploratório sobre perdas por Furtos e Roubos, Programas de Prevenção e Sistemas de Segurança, em Empresas Varejistas.** ENANPAD, 2008.

FAVERO, Luiz Paulo Lopes. **Atuação em prevenção de perdas: Uma Ferramenta Estratégica para a Vantagem Competitiva?** Disponível em: <HTTP: www.provar.com.br/artigos\_gov\_IV.asp>. Acesso em: 15 fev. 2014.

LANDSBERG, Claudio. **Quatro passos para evitar perdas no varejo.** 2008. Disponível em: <http://www.terceirease.com.br/noticia\_2.htm>. Acesso em: 20 fev. 2014.

LAPA, João Carlos. **Prevenção de perdas o complemento da gestão comercial.** Disponível em: <http://www.prevenirperdas.com.br>. Acesso em: 02 mar. 2014.

LAPA, João Carlos. **Supermercadista: combata suas perdas.** Disponível em: <http://www.prevenirperdas.com.br>. Acesso em: 03 mar. 2014.

OLIVEIRA Sobrinho, Osvaldo Américo de. **Programa de prevenção de perdas: sua empresa possui um projeto diretor para prevenir as perdas.** Disponível em: <HTTP. www.prevenirperdas.com.br>. Acesso em: 05 mar. 2014.

SANTOS, Carlos Eduardo. **A Importância do controle dos estoques no mercado varejista.** Disponível em: <HTTP. www.prevenirperdas.com.br>. Acesso em: 25 fev. 2014.

## **ANEXO**

### **Entrevista com a Gerente/ Consultora em Prevenção de Perdas.**

#### **Bruna Tronco.**

1. Como funciona o sistema de Prevenção de Perdas na empresa em que você trabalha?

Resp. Possui um colaborador responsável por cada loja da Rede Avenida, com o objetivo de fiscalizar a normas e procedimentos definidos pela empresa, por meio de manuais.

2. Quais os setores com maiores perdas e onde é mais difícil evita-las? E quais as causas dessas perdas?

Resp. Os setores de Perecíveis agregam maiores perdas no ramo, especificamente (FLV) Frutas, Verduras e Legumes, Peixaria, Frios e Açougue. A maioria das causas são prazos de validade curto estoque elevado, entre outros.

3. A seleção de pessoal leva em consideração a Prevenção de perdas?

Resp. Sim. Sempre que são contratados novos colaboradores é obrigatória a apresentação do Departamento de Prevenção de perdas no intuito de informar que existe uma cultura e todos estão envolvidos no processo para que a empresa atinja resultados e metas estipulados.

4. A rotatividade de pessoal interfere em um programa de Prevenção de Perdas?

Resp. Sim, até em outros programas internos porque tudo se envolve implementação de cultura ou procedimentos necessita de tempo para a informação das pessoas e se a rotatividade for muito grande é possível que não tenhamos tempo para ter uma equipe completamente formada, tanto na empresa quanto dentro do próprio

departamento.

5. Percebe-se comprometimento de todos da empresa?

Resp. Sim, pois a empresa tem planos de cargos e salários, premiações de atingimento de metas de perdas, vendas, redução de custos, etc. Essas premiações podem ser vales compras e até mesmo em dinheiro.

6. Quais as formas de controle/acompanhamento de um sistema de Prevenção de Perdas.

Resp. Check List nos setores, controle de saídas de lixo, plano de ação nos setores mais críticos, controle das temperaturas nas câmaras frias, ilhas de congelados, controle de aferição de balanças, Balanço em todos os setores semanais, etc.

7. A empresa adota metas de perdas, por exemplo, um índice tolerável de perdas onde acima dele os resultados financeiros da empresa podem ficar comprometidos?

Resp. Sim, pois se as perdas não atingirem as metas, pode comprometer o resultado de todo o ano. As metas de perdas são conforme o mês, ano, sempre comparado ao ano anterior.