

Gestão de estoques para controle de perdas: estudo em uma rede supermercadista

Discente: Fernando Souza de Oliveira - fernandopontual20@hotmail.com

Orientadora: Renata Mendes de Oliveira – renatamendes@ufu.br

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar a forma como é realizada a gestão de estoques para controle de perdas, no contexto de uma rede supermercadista localizada no município de Ituiutaba/MG. Adotou-se como procedimento de pesquisa o estudo de caso. Para o levantamento dos dados foram utilizados questionários, entrevistas, além da observação de relatórios e demonstrações contábeis da empresa. Para a análise dos dados empregou-se abordagem descritiva e análise de conteúdo para as entrevistas e documentos considerados. Os resultados da pesquisa permitiram observar que alguns departamentos apresentam perdas consideráveis, como é o caso do hortifrúti, açougue e padaria. Todavia, as perdas aferidas pela rede entre 2017 e 2021 estiveram abaixo dos indicadores nacionais divulgados pela Associação Brasileira de Supermercados. De modo geral, pode-se verificar que a empresa utiliza de informações contábeis para o efetivo controle de perdas. Além disso, os colaboradores, em conjunto com o diretor comercial e a gestora de prevenção de perdas, trabalham no controle de perdas na busca por atingir os objetivos e melhorar os resultados da gestão de estoques.

Palavras-chave: Gestão de estoque. Controle de perdas. Varejo supermercadista.

ABSTRACT

The study aims to analyze how the inventory management for loss control is performed in the context of a supermarket chain located in the city of Ituiutaba/MG. The case study was adopted as the research procedure. For the data survey questionnaires and interviews were used, in addition to the observation of reports and financial statements of the company. The data analysis employed a descriptive approach and content analysis for the interviews and documents considered. The results of the research allowed us to observe that some departments present considerable losses, as is the case of the horticulture, butchery and bakery departments. However, the losses measured by the chain between 2017 and 2021 were below the national indicators disclosed by the Brazilian Supermarket Association. In general, it can be seen that the company uses accounting information for effective loss control. In addition, the employees, together with the commercial director and the loss prevention manager, work on loss control in the quest to achieve the goals and improve the results of inventory management.

Keywords: Inventory management. Loss control. Supermarket retail.

1 INTRODUÇÃO

O Pronunciamento Técnico nº 16 (R1), proposto pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC, 2009), define que os estoques representam um ativo da empresa que é mantido ou que está em processo de produção para venda, além disso pode ser representado por materiais ou suprimentos que serão consumidos ou transformados durante o processo produtivo ou prestação de serviços. Por representarem um investimento geralmente expressivo feito pelas empresas, os estoques ganham uma representação significativa no processo de operação e gestão (ACCIOLY; AYRES; SUCUPIRA, 2019).

A gestão do estoque está relacionada à uma série de atividades quem buscam garantir a existência contínua desse ativo, organizado de modo a nunca deixar faltar nenhum dos itens que o compõem, envolvendo o planejamento, controle e a retroalimentação sobre o planejamento (VIANA, 2006; CHING, 2010). Para que o processo de controle seja efetivo e

eficaz, as empresas devem adotar medidas e procedimentos que norteiam os processos internos relacionados a movimentação dos estoques, na busca por reduzir custos e despesas e aumentar a competitividade (SILVA *et al.*, 2018).

A adequada gestão do estoque é relevante para todo e qualquer tipo de empresa, mas empresas varejistas acabam por demandar maior atenção a esse aspecto. O varejo é um segmento comercial de alta concorrência, onde a sobrevivência de cada empresa depende da gestão praticada e de seu posicionamento frente ao mercado competitivo (CARVALHO, 2019).

Dentre os segmentos do ramo varejista está o supermercadista, um dos que mais apresentam necessidade da adequada gestão de estoques, principalmente no que tange ao objetivo de reduzir perdas. Cavazzana, Porteira e Santos (2019) desenvolveram uma pesquisa com o intuito de trabalhar a gestão de estoques em supermercados. Como resultados, os autores evidenciaram que um estoque bem-organizado e com métodos adequados para análise, possibilita a redução de gastos, que por vez leva à melhoria dos resultados. A pesquisa de Costa *et al.* (2020) evidenciou que a falta de condições próprias para a comercialização do setor de hortifrúti de um supermercado, pode dificultar o controle e avaliação das perdas, o que inviabiliza a tomada de medidas adequadas.

Com base no exposto, a presente pesquisa tem por objetivo **analisar a forma como é realizada a gestão de estoques para controle de perdas, no contexto de uma rede supermercadista localizada no município de Ituiutaba/MG**. Para tanto foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) compreender como os gestores realizam a gestão de estoques; (ii) identificar as ferramentas de controle de estoque adotadas pela empresa; (iii) verificar as variações apresentadas nos inventários de estoques consolidados para identificar as perdas.

A pesquisa acrescenta à teoria ao apresentar novas evidências ao campo da gestão de estoque e controle de perdas, expandindo o conhecimento, em especial, às pesquisas que consideram a observação do ramo supermercadista. Para a prática, o estudo contribui ao demonstrar a relevância da adequada gestão de estoques para redução de perdas, uma vez que essas acabam por influenciar negativamente os resultados organizacionais. Ademais, a pesquisa permite a visualização de fatores necessários à gestão das perdas de estoque, que possibilitam vislumbrar estratégias futuras que ofereçam melhoria dos controles internos na empresa, e que podem fluir no sentido de minimizar o impacto das perdas para a empresa.

Por fim, a pesquisa vai ao encontro das experiências que o pesquisador possui pelo fato de atuar como gestor de prevenção de perdas na empresa supermercadista aqui investigada. As experiências adquiridas no decorrer do tempo de trabalho acabam por proporcionar familiaridade aos eventos identificados e contribuir para apreciação e análise dos dados do estudo. Além disso, pontua-se que por meio dos resultados, o pesquisador pode identificar elementos que podem ser trabalhados no intuito de otimizar a gestão dos estoques da empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de estoques

Os estoques podem consumir entre 25% e 40% dos custos totais de uma empresa, o que representa uma parte substancial do capital (BALLOU, 2007). Nesse sentido, a gestão de estoques é importante para otimizar os investimentos, de modo a gerar impactos positivos para o giro dos produtos, com aumento da eficiência que pode levar ao equilíbrio entre oferta e demanda e prevenir perdas (MERLO; CERIBELI; PRADO, 2011; LIMA *et al.*, 2015).

O processo de gestão dos estoques pode se dar por meio da aplicação de diferentes técnicas, tais como a Curva ABC, modelo de lote econômico de compra, *Just-in-Time*, dentre outras (VIANA, 2006). Pondera-se que a Curva ABC é uma das técnicas mais utilizadas para gestão de estoques. Como exposto por Ching (2010), na Curva ABC nem todos os itens de uma empresa possuem a mesma importância, de forma que maior atenção deve ser dada para aqueles

produtos que são mais significativos. Em linhas gerais, para a política de estoque considera-se que 20% dos itens em estoque são responsáveis por 80% do valor (CHING, 2010).

Segundo aponta Viana (2006) configuram-se como razões para se ter estoques, a necessidade de manutenção de nível de segurança quando da consideração de ambientes complexos e incertos, disponibilidade imediata do material nos fornecedores e cumprimento dos prazos de entrega, garantia das políticas de compras, dentre outros. Uma empresa que não possui estoques pode comprometer seu ciclo produtivo ou atendimento da demanda em algum segmento (VIANA, 2006).

Todavia, há de se considerar que uma empresa com excesso de estoques pode comprometer seus recursos de capital de giro, o que pode gerar a necessidade de busca por recursos onerosos e comprometer outros segmentos da empresa (VIANA, 2006). Neste sentido, há que se concordar com Bio (2002) que afirma que a administração de estoques constitui um componente importante da administração de capital de giro, principalmente quando a empresa utiliza grandes quantidades de materiais e/ou quando precisa manter um alto volume de estoques.

2.2 Gestão de estoques para controle de perdas no varejo supermercadista

Na execução dos inventários de mercadorias é possível mensurar as perdas, de forma que os relatórios gerados apresentam a variação dos estoques, evidenciando se há igualdade entre estoque físico e o que consta nos sistemas de controle de estoques (CARVALHO, 2019). Segundo Merlo, Ceribeli e Prado (2011, p.43) “a necessidade de cuidados crescentes em relação às perdas que ocorrem no varejo, relacionadas diretamente ao gerenciamento das atividades de aquisição e armazenamento, na medida em que as perdas representam custos significativos para o segmento varejista”.

A gestão de estoque inicia antes mesmo do produto chegar à loja. O processo de aquisição deve ser acompanhado, com necessidade de verificação do giro dos produtos de modo a evitar compras em excesso, que dependendo do processo podem gerar perda total para as empresas (MERLO; CERIBELI; PRADO, 2011). No setor varejista a necessidade de controles para prevenção de perdas ganha ainda mais destaque, tornando-se uma decisão estratégica na busca por melhorar os resultados das empresas (PRADO; CERIBELI; MERLO, 2011).

No ramo supermercadista as perdas de itens perecíveis lideram as chamadas perdas identificáveis. Nesse sentido, os gestores devem se atentar aos departamentos que trabalham com mercadorias perecíveis, observando questões como movimentação e o acondicionamento incorreto, que podem acarretar perdas e, conseqüentemente, impactar os resultados financeiros (SILVA *et al.*, 2018; MIRANDA; CIRIBELI; CONDÉ, 2021). O próprio dado das perdas já representa um ponto importante para gestão (SILVA *et al.*, 2018).

Apesar das mercadorias demandarem maior atenção, as perdas podem ocorrer de forma geral dentre das empresas supermercadistas. Dados apresentados pelo Relatório Anual da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2021), evidenciaram que no ano de 2020 o setor supermercadista obteve, em níveis gerais, 1,79% de perdas sobre o faturamento bruto, totalizando uma cifra de R\$ 7,6 bilhões de reais. Essas perdas são provenientes principalmente em decorrência de quebra operacional, furtos internos e externos, erros de inventário, erros administrativos (ABRAS, 2021).

Diante de situações como essa, a ABRAS divulga, anualmente, resultados de pesquisas que contribuem para a análise do setor, como faturamento, perdas e pesquisas sazonais das entidades ligadas a esse seguimento, este instrumento de pesquisa proporciona acesso a uma rica informação dos indicadores em âmbito nacional.

2.3 Estudos anteriores

A pesquisa realizada por Araújo e Rosa (2014), teve por objetivo demonstrar o quão importante é uma boa gestão de estoques nas empresas contemporâneas, ou seja, demonstrar que a gestão de estoques quando bem conduzida pode auxiliar ou até mesmo levar uma empresa a conquistar vantagem competitiva. Os autores concluíram que uma boa compreensão da demanda associada a um bom dimensionamento dos estoques, desempenham papel fundamental no atendimento às necessidades do negócio.

O estudo de Rodrigues (2016) abordou que o grande desafio do gerenciamento de estoques é conciliar o equilíbrio. Ter um volume alto de estoques provoca um impacto nos custos em relação a sua manutenção e conservação, por outro lado, com estoques reduzidos há o risco de não ser possível atender os consumidores, perdendo espaço para concorrência e acarretando perda em vendas. Porém, quando se encontra o equilíbrio entre o mercado consumidor e o mercado fornecedor, os resultados são positivos, com melhoria na competitividade no mercado.

Em estudo realizado por Amaro (2018) foi apresentado um modelo de gestão de estoque com o intuito de auxiliar a tomada de decisão quanto ao planejamento e controle da produção em uma microempresa do setor têxtil localizada no interior do estado de São Paulo. Para atingir o objetivo proposto, primeiramente, foi realizada uma revisão, sobretudo referente à classificação ABC e políticas de reposição de estoque. Posteriormente, desenvolveu-se o estudo de caso que permitiu concluir que um modelo de gestão de estoque eficiente auxilia na tomada de decisões e garante um bom planejamento dentro da empresa que podem proporcionar melhorias significativas.

Gregório e Miranda (2019) realizaram pesquisa qualitativa do tipo exploratória, com emprego do método hipotético-dedutivo em uma empresa do ramo supermercadista, para compreender como a gestão de estoque pode ajudar no aumento dos lucros e obtenção de um controle de estoque ágil. A análise dos dados permitiu perceber que o controle de estoque bem definido pode contribuir de maneira positiva para a rede de supermercados, atendendo as demandas necessárias da empresa, com harmonia entre os setores, desde o depósito até o consumidor final, o que possibilita o aumento dos lucros e redução dos custos.

Por meio de estudo de caso em uma empresa supermercadista do interior do Mato Grosso do Sul, Prado (2020) realizou uma pesquisa com foco na gestão do estoque, descrevendo o funcionamento, mapeando as dificuldades com base nas entrevistas informais e nos relatórios disponibilizados pela empresa estudada. Diante dos resultados negativos encontrados, o autor propôs melhorias, que permitiram concluir que é essencial para tomar decisões com finalidade de suporte para o gerenciamento da empresa.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como exploratória em relação ao objetivo proposto de evidenciar sobre o processo de gestão de estoques na busca por controlar perdas em uma rede supermercadista localizada no município de Ituiutaba-MG. A pesquisa exploratória busca proporcionar uma visão geral relacionada a determinado fato (BEUREN, 2009; GIL, 2010).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser caracterizada como estudo de caso (MARTINS; THEÓFILO, 2007). O estudo de caso compreende a investigação empírica e em profundidade acerca de fenômeno que ocorre no mundo real (YIN, 2015). Para execução do estudo de caso, faz-se necessário o levantamento de múltiplas fontes de evidências, de modo a propiciar condições para que seja feita a triangulação dos dados, fornecendo maior robustez aos achados (YIN, 2015).

A pesquisa foi realizada em uma rede supermercadista que teve sua primeira empresa fundada em 1991 no município de Ituiutaba-MG. Trata-se de uma rede familiar com matriz e

quatro filiais, presentes em pontos estratégicos na cidade. Em sua estrutura organizacional conta com diretores, filhos da matriarca da família, que comandam as principais áreas da empresa, no campo comercial, financeiro e de recursos humanos. No que tange à gestão de estoques, há atribuições diretas ao gestor de prevenção de perdas, conjuntamente com os gerentes de lojas, supervisores de departamento, repositores, conferentes de mercadorias e equipe de prevenção de perdas, que também fazem gestão sobre as metas estabelecidas, buscando a redução das perdas.

Para coletar os dados junto às lojas da rede, foram adotadas diferentes fontes de evidência. Dentre os procedimentos utilizados está a aplicação de questionário. Questionário foi aplicado aos gerentes das unidades e supervisores de departamentos, além dos responsáveis pela reposição e conferência de estoques e colaboradores da equipe de prevenção de perdas, que proporcionou a obtenção de 55 respostas válidas. Entrevistas foram realizadas junto ao diretor comercial e a gestora responsável pela prevenção de perdas. Os questionários, bem como os roteiros de entrevistas foram desenvolvidos considerando a revisão da literatura apresentada pela presente pesquisa e a experiência de atuação no setor de perdas por parte de um dos pesquisadores. Pondera-se que a coleta de dados foi realizada durante os meses de junho e julho de 2022.

Outras informações foram levantadas por meio de relatórios e demonstrações contábeis das lojas da rede. Para o levantamento dos dados dos demonstrativos históricos de perdas da entidade, foi definido o período entre 2017 e 2021. A análise dos relatórios, foi considerada para avaliação em relação a evolução histórica de perdas, além da forma que a empresa realiza o cadastro de mercadorias através da alocação de grupos de produtos. Pondera-se que as lojas da rede realizam a escrituração por meio de sistema de informação das movimentações de mercadorias, que fornecem os lançamentos contábeis relacionados às perdas alocadas ao processo. No sistema são realizados lançamentos distintos para informação em relação às faltas em estoque, perdas por departamento, considerando os diferentes tipos de perdas, dentre outros.

A análise de dados foi feita com o emprego de técnicas distintas. Para os questionários, empregou-se a técnica de análise descritiva. As entrevistas foram analisadas por análise de conteúdo, de modo a levantar informações que puderam se confrontadas com os achados dos relatórios fornecidos pela empresa. Em seguida, os dados foram analisados de forma objetiva, com o tratamento dos indicadores destacados nos relatórios da empresa, com auxílio do *Microsoft Excel*.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização dos respondentes do questionário

A caracterização da população estudada foi ordenada com o objetivo de evidenciar os aspectos relacionados ao gênero, idade, nível de formação, formação na área contábil, cargo ocupado na rede objeto do estudo. Essa apresentação se torna importante no sentido de demonstrar aspectos dos respondentes do questionário.

Dos 55 respondentes, evidenciou-se que 69% são do gênero masculino e 31% do gênero feminino. A maioria desses estão na faixa etária que compreende dos 17 aos 21 anos, o que representa 24 % da amostra. Pondera-se que parte dos respondentes inseridos nessa faixa etária atuam em departamentos de reposição, supervisão e prevenção de perdas, além daqueles que atuam como “Menor Aprendiz”.

A maioria dos respondentes, 71%, possui como formação o Ensino Médio. Em seguida, destaca-se que 13% dos respondentes possuem o Ensino Fundamental, mesmo percentual de indivíduos que possuem Graduação. Destaca-se ainda que apenas dois respondentes possuem cursos de pós-graduação. Ao questionar se os respondentes possuem algum tipo de formação na área contábil, foi possível evidenciar que apenas 10% dos respondentes possuem alguma formação na área.

Como já evidenciando, o questionário foi aplicado para colaboradores de diferentes áreas. Por meio da análise foi possível verificar que os cargos que mais apresentam respondentes foram o de reposição e supervisão de departamento, com uma representatividade de 36% e 33%, respectivamente. Em seguida, aparecem os colaboradores que atuam na prevenção de perdas (13%), conferência de mercadorias (9%) e gerência (9%).

4.2 Gestão das Perdas nos Estoques

Essa unidade apresenta a consideração dos respondentes do questionário da pesquisa, caracterizados acima, no que tange ao processo de gestão de perdas nos estoques. Foram realizadas análises em relação à percepção quanto a importância da informação contábil das perdas, os relatórios contábeis/gerenciais/metad de perdas utilizados, o que é considerado perda, os departamentos que mais apresentam perdas, dentre outras. Pontua-se que para todas as questões apresentadas os respondentes tinham a liberdade para assinalar mais de uma opção. Em alguns aspectos, na busca por reforçar o exposto pelos respondentes, optou-se por trazer as informações expostas nos relatórios de controles de perdas.

Para análise do curso histórico das perdas, foi realizado levantamento que compila os tipos de perdas apuradas entre os anos de 2017 até 2021. Para esse levantamento emitiu-se os relatórios na base de dados da empresa por meio do sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) da rede supermercadista. Os resultados aferidos do compilado geral, consolida um índice anual que contempla todas as lojas da rede supermercadista.

Primeiramente, questionou-se aos respondentes acerca do fato de utilizarem as informações advindas dos relatórios contábeis/gerenciais/metad de perdas em suas atividades. Nesse sentido, 71% dos respondentes disseram utilizar de tais informações, enquanto 29% não utilizam. Essa constatação possui relação com a função desempenhada, que muitas das vezes não requer o contato direto com informações oriundas de demonstrativos. A verificação em relação à importância da informação contábil para a gestão das perdas são evidenciadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Importância da informação contábil das perdas para a gestão

| | Frequência | |
|--|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Redução das despesas | 28 | 40% |
| Planejamento estratégico | 21 | 30% |
| Controle do estoque | 19 | 27% |
| Importante para recolhimento de impostos | 2 | 3% |
| Não possui importância | 0 | 0% |

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Ao analisar a Tabela 1, pode-se observar que os respondentes acreditam que a informação contábil pode auxiliar principalmente na redução das perdas, planejamento estratégico e controle de estoques, com frequências iguais a 40%, 30% e 27%, respectivamente. Em seguida, a Tabela 2 aborda acerca dos relatórios contábeis/gerenciais/metad mais utilizados na gestão de perdas.

Tabela 2 - Relatórios contábeis/gerenciais/metad de perdas utilizados

| | Frequência | |
|--|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Controle de Metas | 33 | 46% |
| Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) | 18 | 25% |
| Balanço Patrimonial | 13 | 18% |
| Relatórios Financeiros/Contas a Receber/Contas a pagar | 7 | 10% |

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Por meio da análise da Tabela 2 pode-se perceber que o Controle de Metas e a Demonstração do Resultado do Exercício são os mais utilizados, representando 46% e 25%, respectivamente. Os relatórios Financeiros/Contas a Receber/Contas a pagar são os menos utilizados, com uma representatividade de 10%. Geralmente esses relatórios são analisados diariamente para melhor controle das informações. Após o levantamento em relação às informações contábeis/gerenciais/metad, questionou-se acerca do que é considerado perda dentro das lojas da rede. Os resultados podem ser observados na Tabela 3.

Tabela 3 - Definições de perdas para a rede

| | Frequência | |
|--|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Mercadoria vencida/deteriorada | 45 | 34% |
| Gastos não previstos e que não geram retorno | 24 | 18% |
| Consumo indevido e excesso de produção | 21 | 16% |
| Falhas em procedimentos internos | 21 | 16% |
| Roubos e furtos internos | 21 | 16% |

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Como pode-se observar ao analisar a Tabela 3, 34% dos respondentes consideram que as perdas se referem à mercadoria vencida/deteriorada, seguidos de 18% que consideram que as perdas estão relacionadas aos gastos não previstos e que não geram retorno. A Tabela 4, evidencia acerca dos departamentos que mais apresentam perdas dentro da rede supermercadista.

Tabela 4 - Departamento(s) que mais apresenta(m) perdas

| | Frequência | |
|-----------------------------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Hortifrúti | 43 | 28% |
| Perecíveis | 27 | 17% |
| Padaria | 21 | 14% |
| Restaurante | 15 | 10% |
| Mercearia (doces) | 14 | 9% |
| Açougue | 10 | 6% |
| Lanchonete | 9 | 6% |
| Mercearia (salgados) | 8 | 5% |
| Mercearia (produtos de alto giro) | 6 | 4% |
| Bebidas | 2 | 1% |

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O setor que mais se destaca em termos de perdas é o de hortifrúti (28%), seguido pelos departamentos de perecíveis (17%) e padaria (14%). Pontua-se que essa percepção em relação às perdas do setor de hortifrúti pode ser relacionado ao levantamento histórico das perdas, sendo que no ano de 2021, em todas as lojas da rede, esse foi o departamento que obteve o maior valor de perdas. Para essa avaliação, foi atribuído um *rank* dos três departamentos que mais apresentaram perdas em cada loja da empresa e seu impacto por ano, permitindo verificar se houve resultados similares entre as unidades. Os dados evidenciados para essa análise compreendeu um levantamento realizado nos últimos cinco anos e podem ser observados no Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação de perdas por tipos, amostra anual por loja

| LOJA - 1 | | | LOJA - 2 | | LOJA - 3 | | LOJA - 4 | | LOJA - 5 | |
|----------|----|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---|
| 2017 | 1º | Açougue | 1º | Açougue | 1º | Açougue | 1º | Padaria | 1º | - |
| | 2º | Padaria | 2º | Padaria | 2º | Padaria | 2º | Açougue | 2º | - |

| | | | | | | | | | | |
|------|----|--------------------------------------|----|------------------------------------|----|------------------------------------|----|------------|----|------------|
| | 3º | Bebidas | 3º | Perecíveis | 3º | Mercearia Produtos Alto Giro | 3º | Bebidas | 3º | - |
| | | | | | | | | | | |
| 2018 | 1º | Açougue | 1º | Açougue | 1º | Açougue | 1º | Açougue | 1º | Açougue |
| | 2º | Bebidas | 2º | Bebidas | 2º | Padaria | 2º | Padaria | 2º | Padaria |
| | 3º | Mercearia Doce | 3º | Mercearia Produtos Alto Giro | 3º | Mercearia Produtos Alto Giro | 3º | Bebidas | 3º | Bazar |
| | | | | | | | | | | |
| 2019 | 1º | Açougue | 1º | Açougue | 1º | Açougue | 1º | Açougue | 1º | Açougue |
| | 2º | Hortifrúti | 2º | Hortifrúti | 2º | Hortifrúti | 2º | Hortifrúti | 2º | Padaria |
| | 3º | Restaurante | 3º | Mercearia Doce | 3º | Padaria | 3º | Padaria | 3º | Hortifrúti |
| | | | | | | | | | | |
| 2020 | 1º | Hortifrúti | 1º | Hortifrúti | 1º | Açougue | 1º | Hortifrúti | 1º | Hortifrúti |
| | 2º | Açougue | 2º | Açougue | 2º | Hortifrúti | 2º | Açougue | 2º | Açougue |
| | 3º | Mercearia Pro- dutos Alto Giro | 3º | Bazar | 3º | Padaria | 3º | Bazar | 3º | Padaria |
| | | | | | | | | | | |
| 2021 | 1º | Hortifrúti | 1º | Hortifrúti | 1º | Hortifrúti | 1º | Hortifrúti | 1º | Hortifrúti |
| | 2º | Açougue | 2º | Açougue | 2º | Açougue | 2º | Açougue | 2º | Açougue |
| | 3º | Padaria | 3º | Padaria | 3º | Padaria | 3º | Padaria | 3º | Padaria |

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

No ano de 2017 é notável que açougue e padaria aparecem entre os dois primeiros departamentos de maior impacto nas perdas. Até o ano de 2019, visualiza-se que o açougue figura entre os departamentos em que as perdas têm peso significativo. Destaca-se que as perdas nesse departamento decorrem dos tipos de produtos vendidos, que são manipulados e vendidos de forma fracionada em diversos tipos de porções, além do fato de serem produtos perecíveis. Nos anos de 2020 e 2021, percebe-se que o setor de hortifrúti se destacou como o que mais apresentou perdas, o que decorre também da questão de ser um setor de produtos perecíveis. Em linhas gerais, é possível identificar que as perdas segue o mesmo comportamento em todas as lojas da rede supermercadista. Salienta-se que a Loja 5 ainda não estava em atividade no ano de 2017, já que começou a operar em 2018.

Adicionalmente, a Tabela 5 demonstra sobre o número de vezes que os departamentos que se configuram entre os três que mais apresentam perdas estiveram no *ranking* apresentado no Quadro 1.

Tabela 5 - Número de vezes que os departamentos aparecem no *ranking* de maiores perdas

| Departamento | Nº de vezes no ranking | Relação percentual |
|---------------------|------------------------|--------------------|
| Açougue | 24 | 33% |
| Padaria | 17 | 24 % |
| Hortifrúti | 15 | 21% |
| Bebidas | 5 | 7% |
| Mercearia Alto giro | 4 | 6% |
| Bazar | 3 | 4% |
| Mercearia Doce | 2 | 3% |
| Restaurante | 1 | 1% |
| Perecíveis | 1 | 1% |

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Por meio da análise da Tabela 5, observou-se que o açougue, a padaria e o setor de hortifrúti são os que aparecem por mais vezes no *ranking* de departamentos com maior

quantidade de perdas. Após a identificação dos departamentos que mais apresentam perdas, foi feita a verificação dos tipos de perdas que geram maiores impactos para a empresa analisada, o que pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6 - Perdas que geram maior impacto para as lojas da rede

| | Frequência | |
|----------------------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Erros de inventários | 34 | 37% |
| Furtos internos e externos | 27 | 30% |
| Quebra operacional | 16 | 18% |
| Erros administrativos | 13 | 14% |
| Erros de fornecedores | 1 | 1% |

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Ao analisar a Tabela 6, percebe-se que os tipos de perdas mais lembrados pelos respondentes estão relacionados àqueles decorrentes dos erros de inventário, com 37%, seguido de furtos internos e externos, com 30%. Como menor representatividade estão as perdas relacionadas ao erros de fornecedores, com representatividade de 1%, isso se dá principalmente pela rigorosa conferência que é realizada logo no recebimento das mercadorias, com observação entre o que está sendo recebido e o que consta nas notas fiscais.

Com propósito similar ao exposto na Tabela 6, foi realizada a observação dos relatórios para verificação dos tipos de perdas que ocorreram em maior nível dentro da rede supermercadista entre os anos de 2017 e 2021. Os valores identificados podem ser vistos na Tabela 7.

Tabela 7 - Relação índice de perdas por tipos de perdas

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------|------|------|------|------|
| Faltas em estoques (-) sobras em estoque | 67% | 80% | 68% | 65% | 55% |
| Perda de produtos dos departamentos | 12% | 7% | 21% | 27% | 37% |
| Perda de produtos produção própria 2x1 | 16% | 10% | 9% | 7% | 7% |
| Quebras e furtos | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Perdas estoque/ trocas | 4% | 2% | 1% | 1% | 1% |

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A análise da Tabela 7 permitiu evidenciar que o índice que figura como maior impacto está relacionado às faltas em estoque, valores que foram originados pelo controle de inventários rotativos diários que a empresa executa, especialmente no ano de 2018. Essa constatação corrobora com o considerado pelos respondentes da pesquisa, que também pontuaram que os maiores índices de perdas são decorrentes de problemas no inventário. Percebe-se que as quebras e furtos e perdas de estoque/trocas, apresentam baixos índices, o que difere do exposto pelos respondentes, que consideram os furtos com a segunda causa que mais impacta nos índices de perdas.

Para essa verificação, foi realizada a comparação entre os índices de perdas divulgado anualmente pela ABRAS, com aqueles obtidos do compilado geral do sistema ERP da rede supermercadista analisada, conforme mostra a Tabela 8. Pondera-se que os índices representam uma relação percentual sobre o faturamento da rede. No caso da pesquisa da ABRAS, o índice considera o faturamento compilado das entidades participantes na pesquisa anual.

Tabela 8 - Comparativo do índice de perdas - ABRAS x rede supermercadista

| | Índices anuais | |
|------|----------------|-------|
| | ABRAS | REDE |
| 2017 | 1,82% | 1,18% |
| 2018 | 1,89% | 1,33% |

| | | |
|------|-------|-------|
| 2019 | 1,82% | 1,35% |
| 2020 | 1,79% | 1,53% |
| 2021 | 1,87% | 1,27% |

Fonte: Pesquisa Anual – Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS); Dados da pesquisa (2022).

Os dados apresentados na Tabela 8, demonstram que apesar de apresentar perdas, de modo geral, os índices da rede supermercadista estão abaixo da realidade nacional. Isso permite verificar o efeito da boa gestão da equipe de perdas da rede supermercadista. Face ao exposto, destacam-se as contribuições da equipe de prevenção de perdas, listadas na Tabela 9.

Tabela 9 - Principais contribuições da equipe de prevenção de perdas

| | Frequência | |
|--|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Redução de furtos | 36 | 25% |
| Acompanhamento de validades | 33 | 23% |
| Redução das perdas e apoio aos departamentos | 32 | 22% |
| Controle de acessos e apoio frente de caixa | 23 | 16% |
| Conferência de pedidos e mercadorias | 22 | 15% |

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Por meio da análise da Tabela 9, destaca-se que 25% dos respondentes consideram que a equipe de perdas contribui para redução de furtos, enquanto 23% destacaram o acompanhamento de validades e 22% pontuaram acerca da atuação para redução das perdas e apoio aos departamentos. Pondera-se que a equipe de prevenção de perdas utiliza, na maioria dos casos, do monitoramento interno para desenvolver suas atividades de controle. Por fim, os respondentes opinaram acerca do que percebem ser necessário para reduzir as perdas, como mostra a Tabela 10.

Tabela 10 - Percepção em relação ao que é preciso para reduzir as perdas

| | Frequência | |
|---|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Conscientização e treinamentos com a equipe | 46 | 40% |
| Melhoria procedimentos internos | 27 | 23% |
| Ampliação equipe prevenção de perdas | 22 | 19% |
| Investimento em equipamentos | 18 | 16% |
| Outros | 3 | 3% |

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Como poder evidenciado na Tabela 10, os respondentes acreditam que conscientização e treinamentos da equipe, melhorias em relação aos procedimentos internos e ampliação da equipe de prevenção de perdas são os aspectos que precisam ser mais trabalhados para redução das perdas, indicando uma representatividade de 40%, 23% e 19%, respectivamente.

4.3 Entrevistas com gestores

Como já relatado, foram realizadas entrevistas com o diretor comercial e com a gestora de prevenção de perdas da rede supermercadista. O diretor é um empreendedor da cidade de Ituiutaba (MG), cuja experiência no ramo varejista se deve a empresa que é de domínio de sua família a mais de 30 anos. Esse diretor tem 49 anos de idade, possui formação em Ciências Contábeis e Sistemas de Informação e atua ainda como responsável técnico contábil da rede. A gestora de prevenção de perdas tem 33 anos, possui 14 anos de experiência na atividade varejista de supermercados. Ela iniciou suas atividades na empresa como operadora de caixa e atualmente, juntamente com a diretoria, é responsável por uma equipe de 12 pessoas que são distribuídas entre as lojas da rede, que atuam na gestão das perdas.

A gestão em prevenção de perdas tem se tornado cada vez mais relevante nas empresas. Na rede supermercadista objeto de análise da presente investigação, foi evidenciado, pelo diretor comercial, que a equipe destinada a redução das perdas tem contato direto com ele, sendo este departamento subordinado diretamente à diretoria da empresa. Os dados mensurados de perdas e índices que relacionam com as metas definidas, são acompanhados por meio de reuniões e sistemas que gerem a compilação de cada unidade.

As respostas obtidas por meio da entrevista com o diretor comercial da rede supermercadista podem ser evidenciadas no Apêndice 1. Conforme exposto pelo diretor, a rede preza pela ética profissional e, dentro da estratégia atual, a função de prevenção de perdas tem o intuito de redução das despesas. Dentro do organograma da entidade o departamento de prevenção está ligado diretamente a direção da empresa, sendo que o nível hierárquico do gestor de prevenção é o mesmo do gerencial das unidades.

O departamento de prevenção de perdas possui um custo significativo para a rede, porém o diretor acredita na necessidade do mesmo, já que pode que auxilia efetivamente na redução das perdas. Neste sentido, o diretor deixa claro que o custo-benefício com a adoção de um departamento específico para redução de perdas é relativo, pois trabalha com produtividade.

O maior desafio que a direção menciona na entrevista é motivar o engajamento das pessoas, ou seja, motivar para que os colaboradores possam executar as atividades e se empenhar no engajamento para obtenção de resultados positivos. Também é mencionado que os departamentos onde existem processos produtivos as perdas possuem maior significância.

As análises de dados são realizadas com frequências semanais. Por meio de utilização de *software* de tratamento de dados são gerados relatórios que auxiliam em reuniões que são realizadas nas equipes estratégicas. Nessa linha, o diretor destaca a adoção de controles internos para controle de estoques e prevenção de perdas.

As informações obtidas por meio da entrevista com a gestora de prevenção das perdas da rede supermercadista, foram compiladas no Apêndice 2. A hierarquia em que a equipe de prevenção está inserida tem o direcionamento e subordinação direta a direção da entidade, informação que coincide com o relato do diretor comercial. A gestora destacou que uma empresa não possui uma área que realiza a tratativa das perdas pode representar uma ameaça a entidade. Além disso, a gestora evidenciou que a função primordial da prevenção é a ação de antecipação para evitar que as perdas ocorram.

A gestora pontuou também que uma equipe de alta performance é essencial para o sucesso da entidade, e que treinamentos são fundamentais para o enfrentamento diário dos desafios com flexibilidade e comunicação com a equipe. Na representatividade da equipe de prevenção de perdas, no aspecto custo-benefício é informado que a entidade pode reduzir até 80% das perdas se equipe estiver alinhada com as métricas e objetivos a serem alcançados. Segundo a gestora as perdas devem ser mensuradas e a comunicação deve ser ampla para que as equipes tenham acesso às informações, destacando-se ainda que a comunicação interna é primordial.

Para reduzir as perdas o maior desafio apontado é a questão do processo global na entidade, onde os departamentos interligados promovem as atividades a fim de reduzir perdas e desperdícios. Pontua-se que desde o processo inicial de aquisição de uma determinada mercadoria até o manuseio final, o cuidado e o zelo aos procedimentos de controle devem ser seguidos irrestritamente. No quesito de frequência de análise de dados, a gestão não especifica a dinâmica em que os dados são analisados, porém evidencia que uma série de análises e acompanhamentos são realizados, pois o trabalho é contínuo e de vigilância permanente.

4.4 Análise dos procedimentos para controle de estoques

Além dos resultados já apontados, por meio de visita à empresa, foi possível verificar os procedimentos adotados para o controle de estoques na busca por minimizar os erros operacionais e, conseqüentemente, as perdas.

Os departamentos possuem controles de estoques específicos, que se comunicam entre as etapas desde antes do recebimento das mercadorias. No departamento de compras o controle de pedidos tem como impacto trazer à tona as negociações comerciais previamente realizadas com os fornecedores e medir se o que foi antes acordado é o que realmente foi emitido no documento fiscal que acompanha as mercadorias. Para essa etapa, há a participação de outro departamento denominado precificação, que realiza o cruzamento do pedido salvo no sistema com a nota fiscal do fornecedor, extraíndo divergências entre o solicitado e o que realmente foi emitido. Por meio da observação das divergências é possível detectar se algum fornecedor encaminhou algum produto que as lojas não trabalham, se o quantitativo de estimativa de vendas foi obedecido conforme pedido, se o preço e condições comerciais financeiras foram respeitados.

Em seguida, após validação dos pedidos, os conferentes de mercadorias identificam os produtos listados em cada nota fiscal, captando os códigos de barras individuais de cada item, registrando assim o quantitativo recebido fisicamente. Na sequência, o departamento de precificação cruza a informação do quantitativo das mercadorias recebidas e o quantitativo descrito no documento fiscal que acompanha a entrega do fornecedor, assim é verificado se o item foi recebido na quantidade descrita na nota fiscal.

No procedimento de recebimento das mercadorias, além do quantitativo é observado a questão do aspecto das mercadorias a serem recebidas, como por exemplo, resfriados, congelados e perecíveis, que exigem validações adicionais, como contagem unitária de volumes e pesagem. Outro ponto é a temperatura de recebimento, pois a rede possui controle para recebimento de perecíveis dentro da temperatura exigida pela vigilância sanitária. A função dos reposidores vai muito além do processo de abastecimento de mercadorias nas áreas de vendas, abrangendo toda gestão de controle de validades e reposição que influencia diretamente as perdas.

A rede utiliza-se do método (Primeiro que vence, primeiro que sai - PVPS), onde as mercadorias que possuem validade mais próxima ficam na frente das gôndolas para que possam ser comercializadas primeiramente. Além de vencimento outros aspectos dos produtos são diariamente checados para identificar problemas como amassados, rasgados e se a embalagem original perdeu sua característica de venda ou possa causar alguma violação a característica principal do produto. Esses itens também são separados juntamente com mercadorias vencendo para a destinação do estoque de mercadorias em troca, que em alguns casos serão indenizados pelos fornecedores. Destaca-se que gestão para recebimento de mercadorias em troca é feita pelo departamento de compras, as outras mercadorias que não possuem troca, serão descartadas e lançadas nas perdas.

O inventário rotativo diário tem o papel de demonstrar onde existe variações de estoque para que a gestão e prevenção de perdas possam atuar de forma corretiva e preventiva visando a redução das divergências acompanhadas no inventário, pois quanto maior a divergência encontrada maior a necessidade da análise e intervenção para justificar o motivo real que o estoque diverge entre o físico e o virtual no sistema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetivou analisar a forma como é realizada a gestão de estoques para controle de perdas, no contexto de uma rede supermercadista localizada no município de Ituiutaba/MG. Dentre as principais considerações, foi possível evidenciar que a rede supermercadista analisada adota controles efetivos para realização dos processos de controle de

estoques, havendo uma definição clara dos objetivos almejados. Alguns departamentos como hortifrúti, açougue e padaria ainda apresentam consideráveis volumes de perdas, o que pode ser atribuído ao tipo de produtos que possuem. Apesar disso, os resultados demonstraram que as perdas aferidas pela rede entre 2017 e 2021 estiveram abaixo dos indicadores nacionais divulgados pela Associação Brasileira de Supermercados.

A diretoria comercial e os colaboradores envolvidos no processo de gestão de perdas, possuem um consenso claro sobre as perdas. A pesquisa apontou também que entre os envolvidos no controle de estoque, as informações contábeis geradas nas perdas são relevantes, destacando-se que os departamentos possuem metas e trabalham com os dados contábeis de forma gerencial na busca por atingir os objetivos.

O diretor comercial também deixou claro que a rede supermercadista trabalha com processos definidos e que existe uma hierarquia dentro da área de prevenção. Nessa linha, os colaboradores estão diretamente relacionados com a direção priorizando o empenho no processo de prevenção. Por meio de experiência obtida ao longo dos anos, o diretor comercial evidenciou acerca da adoção de processos que buscam otimizar a gestão e controle de estoques.

Os resultados aferidos têm contribuição prática para gestão de perdas na empresa, pois os levantamentos sugerem ajustes em alguns aspectos, como a melhoria no controle de produtos de classificação perecíveis. Esses produtos demandam maior controle de estoque em virtude de suas particularidades desde o manejo correto até a exposição do produto no momento da venda.

A pesquisa voltada a área supermercadista sempre terá relevância, pois auxilia a gestão e o entendimento do mercado onde esse tipo de negócio está instalado. O impacto das perdas deve ser sempre acompanhado para validar se as empresas estão conseguindo evoluir de forma com que parte dos ganhos não sejam escoados como perdas por imperícia ou gestão ineficiente.

Apesar das contribuições gerais para o segmento supermercadista, pontua-se que a presente pesquisa é um estudo de caso de uma única rede de supermercado. Dessa forma, pontua-se limitações da generalização dos resultados que apenas condizem à realidade da gestão de estoques trabalhada pela rede estudada. Nesse sentido, a demanda de novos estudos é uma constante para que sejam retratados outras empresas, bem como diferentes aspectos relacionados às perdas em empresas supermercadistas, que possam contribuir para a ampliação de material científico que fortaleça os estudos voltados a gestão de estoques.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA COM O DIRETOR COMERCIAL

| Questões | Respostas |
|--|--|
| Na história da empresa qual a relação dos princípios e valores adotados com o desenvolvimento da organização? | Ética, moral e acima de tudo transparência. |
| No varejo supermercadista a gestão estratégica do negócio é um diferencial, pensando nisso, reduzir perdas é uma estratégia adotada atualmente pela empresa? | Sim, a empresa sempre é focada em redução de despesas, incluindo as perdas. |
| A empresa possui um departamento de prevenção de perdas? Qual a estrutura adotada no organograma da empresa? | Possui sim. Está no mesmo nível hierárquico dos gerentes de loja. O departamento de Prevenção de Perdas responde diretamente ao diretor comercial. |
| Para empresa o departamento de prevenção de perdas possui um custo, | Possui custo sim. Essa questão de enumerar custo-benefício é muito relativa pois, trabalhamos muito na questão da produtividade. |

| | |
|--|--|
| na implantação do departamento é validado o custo-benefício? | |
| Em sua experiência profissional, qual o maior desafio para reduzir as perdas na empresa? | Engajamento de pessoas. |
| Qual o departamento e tipo de perdas que tem impacto significativo para empresa? | Normalmente são os departamentos onde há processos produtivos sendo, açougue, padaria, restaurante, lanchonete e hortifrúti. |
| Qual a frequência em que demonstrações contábeis e relatórios de perdas são analisados? Possui alguma ferramenta para gestão dos dados aferidos? | Temos reuniões semanais onde essas informações são apresentadas. As ferramentas são o <i>software</i> e os processos implantados na empresa. |

APÊNDICE 2 – ENTREVISTA COM A GESTORA DE PREVENÇÃO E PERDAS

| Questões | Respostas |
|--|---|
| No varejo supermercadista a gestão estratégica do negócio é um diferencial, pensando nisso, reduzir perdas é uma estratégia adotada atualmente pela empresa? | Hoje não ter ou não realizar no varejo supermercadista a prevenção de perda é uma ameaça ao negócio. O objetivo desta equipe é evitar gastos e desperdícios, agindo antes que eles ocorram. E são vários processos e medidas adotadas para combater e reduzir todo tipo de perda que a empresa possa ter. A prevenção age combatendo diretamente fraudes e furtos ou promovendo um controle mais rígido sobre a validade dos produtos, entre várias medidas para reduzir e aumentar o lucro da empresa. |
| A empresa possui um departamento de prevenção de perdas? Qual a estrutura adotada no organograma da empresa? | Sim, a equipe tem um quadro de funcionários que exerce a função sendo subordinada ao gestor de prevenção de perda que remete ao diretor comercial. |
| Como Líder de um departamento, qual o desafio em formar uma equipe para alcançar os objetivos? | A equipe de alta performance é necessária e essencial para o sucesso da empresa. Então é fundamental treinamento da equipe. São muitos desafios a serem enfrentados para organizar uma equipe e conseguir um trabalho em conjunto para alcançar metas. Assim enfrentamos problemas relacionados a individualismo, falta de flexibilidade e falha de comunicação. |
| Para empresa o departamento de prevenção de perdas possui um custo, na implantação do departamento é validado o custo-benefício? | Como a margem no varejo é muito pequena, o impacto nos resultados quando falamos em perdas é muito grande. Hoje a prevenção com um bom planejamento e investimento em equipamentos reduz até 80% das perdas no varejo. Assim tendo um custo benéfico para a empresa. |
| A empresa adota alguma ação de comunicação sobre a temática de prevenção de perdas? Os departamentos possuem alguma | A comunicação interna é uma primordial estratégia adotada pela prevenção pois todas as ações de forma direta ou não, ajudam no combate as perdas devem ser registradas e disseminadas àqueles que devem executá-las. |

| | |
|--|--|
| orientação ou treinamento sobre perdas? | |
| Em sua experiência profissional, qual o maior desafio para reduzir perdas na empresa? | Desafio são muitos na empresa e como uma engrenagem, todos devem trabalhar em conjunto para não haver nenhuma ruptura quebra do processo no meio do caminho. Deste de uma compra bem-feita para produto não vender ou uma compra de quantidade de produto sem giro bom, no recebimento mercadoria armazenada incorreta até na hora final no empacotar da compra do cliente onde não teve o devido cuidado e está mercadoria foi danificada ainda na loja no manuseio do colaborador. |
| Qual o departamento e tipo de perdas que tem impacto significativo para empresa? | Impacta significativamente no faturamento da empresa produtos (Produtos de Alto Risco de Perdas) são produtos de alto risco, pois de valor mais agregado e de fácil comercialização. Itens visados em furtos principalmente. |
| Qual a frequência em que demonstrações contábeis e relatórios de perdas são analisados? Possui alguma ferramenta para gestão dos dados aferidos? | Por tratar de um setor que nunca para de trabalhar, os motivos das perdas mesmo que seja solucionado, quase sempre se repetem. Este trabalho é contínuo e de vigilância permanente. Então são gerados relatórios e realizações de auditoria constante acompanhando o andamento das ações que existem na empresa. |

APÊNDICE 3 – CONTROLES DEPARTAMENTOS (VISITA ÀS UNIDADES)

| Departamento | Controles |
|-------------------------|--|
| Departamento de Compras | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rupturas, análise estoque lojas. ➤ Validação do controle de trocas por fornecedor. ➤ Aquisição de mercadorias baseada no giro e prazo de entrega fornecedores. ➤ Gestão de preços diário, manutenção da margem dos produtos. ➤ Geração de pedidos de compras para lojas. |
| Precificação | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificação XML recebidos via sistema. ➤ Análise dos pedidos de compras e observações de pagamento das trocas. ➤ Cruzamento de informações. ➤ Pedidos de compras e notas recebidas via sistema. |
| Inventário Rotativo | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análise de estoques. ➤ Controle dos grupos e departamentos de contagem. ➤ Execução da análise diária das auditorias. ➤ Acompanhamento do roteiro anual das auditorias. ➤ Adequação das contagens para solicitações dos departamentos. ➤ Verificação de erros e fraudes baseado nas divergências de estoque. |

| | |
|-----------------------------|--|
| Conferente de mercadorias | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar no sistema se o fornecedor a ser recebido tem notas autorizadas mediante análise do CNPJ do fornecedor. ➤ Verificação das condições de armazenamento das mercadorias recebidas. ➤ Recebimento via controle de guia cega. ➤ Controle de validade do recebimento físico. ➤ Controle de descarte dos resíduos e perdas. ➤ Conferências de entrada e saídas de mercadorias. |
| Reposição | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Controle de abastecimento das gôndolas na área de venda das mercadorias, execução do Primeiro que vence, primeiro que sai (PVPS). ➤ Realização de checklist diário para verificação da integridade das mercadorias dispostas a venda. ➤ Precificação dos preços de produtos alterados. ➤ Separação de mercadorias destinadas a troca (Avariados / Carunchados / Violados / Deteriorado). |
| Supervisor de departamentos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acompanhamento diário das perdas. ➤ Gestão do estoque do departamento. ➤ Controle de produção própria. ➤ Baixa de produção via sistema controle de estoques. ➤ Inventário mensal almoxarifado. |
| Prevenção de Perdas | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificações diárias das validades dos departamentos - Amostragem. ➤ <i>Checklist</i> de validação da atividade diária. ➤ Acompanhamento de ocorrências por meio do Circuito interno de monitoramento (CFTV). ➤ Análise do descarte de perdas e resíduos. ➤ Controle e prevenção de furtos, abordagens receptivas. ➤ Abordagem reativa para recuperação de itens não registrados. ➤ Verificação dos processos de controle dos departamentos. ➤ Ronda geral na loja. |

REFERÊNCIAS

ACCIOLY, Felipe; AYRES, Antonio de Pádua Salmeron; SUCUPIRA, Cezar. **Gestão de estoques**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS. **21ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro de Supermercados**. 2021. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/perdas/pesquisa-2021>. Acesso em: 5 maio 2021.

AMARO, Victor. Gestão de estoque: um estudo em uma microempresa do ramo têxtil localizada no interior do Estado de São Paulo. *In*: X SIMPROD. Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe, 2018. São Cristóvão - SE. **Anais... X SIMPROD.**, São Cristóvão- SE, 2018. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/10446/2/GestaoEstoqueEstudo.pdf>. Acesso em: 14 de abr. de 2022.

ARAÚJO, Geisiane dos Santos, ROSA, Paulo Roberto. A importância da gestão de estoques nas organizações contemporâneas. **Colloquium Humanarum**, v. 11, n. Especial, 2014, p. 01-

09. Disponível em:

<http://www.unoeste.br/site/enepe/2014/suplementos/area/Humanarum/Administra%C3%A7%C3%A3o/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DA%20GEST%C3%83O%20DE%20ESTOQUES%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES%20CONTEMPOR%C3%82NEAS.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2022.

BALLOU, Ronald. H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2007.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 2019.

CAVAZZANA, Airton; PORTEIRA, Mario Henrique Sellis; SANTOS, kalliny Castro Pina dos. Gestão de estoque em supermercados na cidade de Birigui-SP. **Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia**, v. 3, n. 1, p. 72-86, 2019. Disponível em: <http://ojs.toledo.br/index.php/gestaoetecnologia/article/view/3018/512>. Acesso em: 20 ago. 2022.

CHING, Hong Yung. **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada: Supply Chain**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, Silvani de Jesus; COSTA, Edvaldo Nascimento; RODRIGUES, Estefânia Prates; SILVEIRA; Paulo Túlio de Souza. Avaliação de perdas no setor de hortifrúti em supermercado de Muritiba. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 8, p. 63647-63657, 2020. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/15897>. Acesso em: 20 ago. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREGÓRIO, Daniela Aparecida; MIRANDA, Vívian Barbosa. **Análise do controle de estoque de uma rede de supermercados**. 2019. 22 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Faculdades Unificadas Doctum, Leopoldina, 2019. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/2357>. Acesso em: 14 abr. 2022.

LIMA, Ingrid Diógenes de Araújo; SILVA, Julyana Carvalho Kluck; PIOL, Karyne Dias Bernardes; DINIZ, Maria de Fatima Silva; FERREIRA FILHO, Hélio Raymundo. Análise da gestão de estoque de matérias-primas utilizadas para produção da merenda escolar: proposta para otimizar a utilização de recursos em uma escola pública localizada no município de Marabá-PA. *In*: Simpósio de Engenharia de Produção, 22, 2015, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru, SP, 2015. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=10. Acesso em: 14 abr. 2022.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MERLO, Edgard Monforte; CERIBELI, Harrison Bachion; PRADO, Lucas Sciencia. Gestão de perdas no pequeno varejo: um estudo de caso de uma rede de compras formada por pequenos supermercadistas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 3, p. 40-60, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273721469003.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2022.

MIRANDA, Marcus Vinícius Pereira; CIRIBELI, João Paulo; CONDÉ, Cláudia de Moraes Sarmiento. Análise das perdas em produtos do supermercado nova era: um estudo no setor alimentício de carnes, padaria e hortifrúti. *Caderno Científico UNIFAGOC de Graduação e Pós-Graduação*, v. 7, n. 1, p. 43- 56, 2022. Disponível em: <https://revista.unifagoc.edu.br/index.php/caderno/article/view/956>. Acesso em: 20 ago. 2022.

PRADO, Fernanda Muzy Doretto. **Planejamento e controle de estoque**: uma análise em um supermercado no interior do Mato Grosso do Sul. 2020. 59 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Uberlândia. Ituiutaba, 2020. Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/32214>. Acesso em: 14 abr. 2022.

PRADO, Lucas Sciencia do; CERIBELI, Harrison Bachion; MERLO, Edgard Monforte. Como os varejistas podem contribuir para a redução das perdas de alimentos? Um estudo no Pequeno Varejo Alimentar. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 15, n. 21, p. 45-64, 2011. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgsskroton.com.br/article/view/2222/2117>. Acesso em: 15 jun. 2022.

RODRIGUES, Geraldina. **Um estudo sobre as práticas da gestão de estoques: análise de caso da loja de materiais para construção Dicico**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos Gerenciais), Instituto Federal de São Paulo, Campus Caraguatatuba, 2016. Disponível em: <http://www.ifspcaraguatatuba.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/6-GERALDINA-RODRIGUES-TCC-FINAL.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2022.

SILVA, Valdilene Gonçalves Machado; GOMES, Michele Gonçalves; BRAGA; Carlos Cleyton; RUFINO, Valéria Elídia. Controle de estoque: um estudo sobre a eficiência da gestão de estoque numa distribuidora atacadista em Divinópolis, MG. **Research, Society and Development**, v. 7, n. 5, p. 1-15, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5606/560659012005/560659012005.pdf>. Acesso em: 15 de jun. 2022.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. 1 ed. (6ª reimpressão). São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de casos**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.