



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: PREVENÇÃO DE PERDAS
ÁREA: FINANCEIRO

ITANAMARA DE MEDEIROS MESQUITA
RA 21459956

PREVENÇÃO DE PERDAS:
Estudo de caso de uma empresa do varejo farmacêutico com políticas
de prevenção de perdas ativas

Brasília
2017

ITANAMARA DE MEDEIROS MESQUITA

PREVENÇÃO DE PERDAS:

Estudo de caso de uma empresa do varejo farmacêutico com políticas de prevenção de perdas ativas

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Sérgio Silveira

Brasília
2017

ITANAMARA DE MEDEIROS MESQUITA

**PREVENÇÃO DE PERDAS:
Estudo de caso de uma empresa do varejo farmacêutico com
políticas de prevenção de perdas ativas**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Brasília, 06 de novembro de 2017.

Banca Examinadora

Prof. (a): Sérgio Silveira

Orientador(a)

Prof. (a): Maria Virginia Colusso

Examinador(a)

Prof. (a): Robert Correa
Examinador(a)

Brasília
2017

PREVENÇÃO DE PERDAS:

Estudo de caso de uma empresa do varejo farmacêutico com políticas de prevenção de perdas ativas

Itanamara de Medeiros Mesquita¹
Sérgio Silveira²

RESUMO

Compreende-se por perdas, a diferença identificada entre o estoque físico e o contábil e a prevenção de perdas, a responsável por identificar e criar estratégias para mitigar essa diferença. A prevenção de perdas passou a ter relevância no varejo brasileiro após a estabilidade financeira a partir de meados dos anos 1990, onde os gestores perceberam que o modelo de gestão baseado somente em aumentar receitas não era suficiente para um crescimento sustentável das organizações. Pensar em novas estratégias para reduzir custos, prejuízos e aumentar a rentabilidade era fundamental para tornar-se competitivo. O varejo farmacêutico brasileiro ocupa hoje a sexta colocação no mercado mundial, com uma venda anual que supera os 85 bilhões de reais e com uma perda acima de 1,20%. Com a expansão do setor farmacêutico, as associações passaram a mensurar as perdas no varejo, com apoio de empresas e fundações que realizam pesquisas anuais, com o intuito de orientar o setor a controlar os processos operacionais de forma mais eficiente. O estudo de caso foi realizado em uma empresa do varejo farmacêutico brasileiro com grande importância na região do Centro-Oeste e que há oito anos passou a executar sua estratégia de crescimento nacional, implantando o setor de prevenção de perdas. Para isso, contratou e capacitou pessoas para mensurar o estoque físico, com inventários periódicos; classificou e criou indicadores de perdas; redesenhou os processos com foco em eficiência e envolveu toda a empresa com campanhas de fiscalização a fim de mitigar as perdas e aumentar o lucro da empresa.

Palavras-chave: Prevenção de Perdas. Varejo Farmacêutico. Estoque.

¹ Acadêmica do curso de Administração do Uniceub – Centro universitário de Brasília.
E-mail: itanamaram@gmail.com

² Mestre em Engenharia de Produção. Bacharel em Administração e Ciências Econômicas.
E-mail: sergio.silveira@uniceub.com

1 INTRODUÇÃO

A prevenção de perdas, como setor estratégico de uma empresa, surgiu em 1990 no Brasil, com a estabilidade econômica a partir da implantação do plano real. Com o aumento das vendas, as empresas tiraram o foco da margem de lucro e começaram a se preocupar com o controle das despesas, pois era necessário capacitar os funcionários para um mercado competitivo, com planejamento e com prevenção (LAPA, 2010).

De acordo com Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade (ICTQ), o varejo farmacêutico brasileiro, ocupa hoje, a sexta colocação no mercado mundial, em faturamento. E o setor está atento a políticas de Prevenção de Perdas para que venha apoiar esse crescimento de forma sustentável, a redução de perdas, e empresas mais competitivas no segmento.

Esse tema ainda é pouco discutido na área acadêmica, mas de grande relevância, pois em um futuro próximo, haverá grande demanda de serviços para esses profissionais. No âmbito gerencial, a política de prevenção de perdas apoia os gestores na tomada de decisão e no ganho de lucros. No âmbito social, traz confiança para os clientes que preferem fazer compras em uma empresa que utiliza tecnologia a favor da segurança do cliente e da agilidade no atendimento.

De acordo com a narração, o estudo tem o seguinte problema de pesquisa: De que forma a ausência de uma política de prevenção de perdas impacta nos resultados de uma empresa varejista do setor farmacêutico?

O objetivo geral é avaliar como a política de prevenção de perdas pode impactar no resultado financeiro de uma empresa varejista. E os objetivos específicos vêm ajudar na organização da pesquisa: 1) Apresentar a política de prevenção de perdas da empresa; 2) Apresentar os impactos financeiros e 3) Apresentar os tipos de perdas sofridas pela empresa.

A estrutura desse trabalho inicia com a abordagem do tema, seguindo com o referencial teórico que elucida os conceitos básicos dos autores que já estudaram o assunto e que serve como embasamento para o um melhor entendimento e desenvolvimento da pesquisa proposta. A metodologia utilizada foi um estudo de caso de uma empresa varejista do segmento farmacêutico e a discussão dos dados apresenta a redução dos impactos financeiros e suas causas, quando existe uma atuação eficiente na origem dos problemas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Pretece-se apresentar as teorias que embasam o estudo acadêmico buscando entender a importância do setor de Prevenção de Perdas (P&P) nas empresas. O impacto financeiro que ocorre no resultado anual das empresas que não tem uma política de P&P atuante em sua estrutura organizacional é preocupante, pois apresenta índices significativos de perdas, de acordo com dados que foram obtidos no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Conselho Federal de Farmácia (CFF).

Entender os conceitos básicos do Balanço Patrimonial é fundamental para que possa entender a política de estoque e criar estratégias a partir dos relatórios e indicadores que serão desenvolvidos

2.1 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) são duas demonstrações contábeis importantes para o entendimento sobre o desempenho econômico e financeiro de uma empresa. O BP apresenta informações sobre o investimento e suas fontes de recursos, enquanto a DRE, apresenta informações sobre a receita de venda, custos e despesas tendo como resultado final, lucro ou prejuízo do exercício (PADOVEZE, 2010)

Segundo Assaf Neto (2012) o BP de uma empresa tem a seguinte estrutura: *Ativo* (aplicação de recursos), *Passivo* (dinheiro de terceiros) e *Patrimônio Líquido* (PL - recursos próprios da empresa). Para Silva (2012), o *Ativo*, na maior parte das empresas se apresenta da seguinte forma: *Ativo Circulante* (AC), *Ativo Realizável a Longo Prazo* e *Ativo Permanente*. Para o nosso estudo, a atenção está no AC, onde o custo do estoque é contabilizado.

Ainda, seguindo o pensamento de Silva (2012), o AC, também conhecido como *Capital de Giro* (CG) mostra as contas do Ativo com prazo de realização até um ano. Entre as contas do AC, na maior parte dos balanços das empresas é composto pelas seguintes contas: Caixa, Bancos Conta Movimento (onde a empresa possui conta corrente bancária), Aplicações Financeiras (sobras de caixa aplicadas nos bancos com remuneração), Contas a Receber (tem por origem as vendas a prazo), Estoques (produtos comercializados nas empresas de varejo) etc.

Para Assaf Neto (2012) o Passivo Total (dinheiro de terceiros) se divide em duas partes: *Passivo Circulante* (PC) e *Passivo Não Circulante* (NC). O PC

apresenta contas com prazo de vencimento de até um ano. Entre as contas do PC, na maior parte das empresas aparecem: Fornecedores (são os financiadores da conta estoque considerados espontâneos, ou seja, que não cobra juros, caso a empresa faça o pagamento da compra do estoque em dia); Empréstimos Bancários; Salários e Encargos Sociais a pagar; Impostos e Taxas a recolher (ICMS, ISS, etc.). Além do dinheiro de terceiros, as empresas contam também com dinheiro próprio, isto é percebido quando nos defrontamos com as contas do Patrimônio Líquido.

De acordo com Silva (2012) as empresas se classificam como indústria, comércio e de serviço. Nas indústrias, normalmente a conta Estoque se divide em: **matéria-prima**, que são itens utilizados na produção de um produto; **produtos em processo**, que compõem de matéria-prima, mão de obra mais os custos indiretos da produção; e os **produtos acabados**, ou seja, os produtos produzidos pelas empresas, que são comercializados pelo varejo.

As demonstrações contábeis, BP e DRE são relatórios que indicam a saúde financeira e contábil de uma empresa e facilita a tomada de decisão dos gestores, principalmente no varejo, pois tem margens de lucros pequenas e precisam monitorar os processos internos de compra e venda para evitar perdas. Ao analisar os relatórios do BP, muitas vezes o estoque representa de 20% a 60% dos ativos totais da empresa (ARNOLD, 2012).

2.2 Varejo Farmacêutico no Brasil

De acordo com Kotler (2006) se caracteriza como varejo, a empresa que tem um faturamento atrelado à venda de pequenos lotes e para uso pessoal, independente de como seja a venda (correio, internet, na loja, na rua ou na casa do consumidor). Para diferenciar atacado e varejo, Garcia (2015), afirma que o atacado é um serviço que sua mercadoria é vendida para revenda, enquanto o varejo vende seus produtos para o comprador final e fideliza seus clientes propondo promoções e um bom atendimento.

Segundo projeções do IMS Healt³ em 2016, o mercado farmacêutico brasileiro, ocupa hoje a sexta colocação entre os maiores mercados consumidores no contexto mundial, visando chegar à quarta posição em 2018, com um faturamento acima dos R\$ 85 bilhões. E como o Brasil está envelhecendo, de

³ IMS Health é uma empresa de consultoria internacionalmente reconhecida por fornecer informações, serviço e tecnologia para o setor de saúde (www.imshealth.com).

acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), nos dados demográficos de 2010, isso significa um aumento na compra de medicamentos sobre a renda disponível das famílias. Em 2013, a população brasileira, acima de 60 anos, era de 7,4%, com projeção de 26,7% para 2060, ou seja, um crescimento de 19,3% de pessoas consideradas idosas.

Para Hashimoto (2005), a população brasileira utiliza a farmácia para a aquisição de medicamentos e explica que a farmácia independente, tem menos de 10 lojas e que as redes têm mais de 10 lojas. Ribeiro (2006) corrobora com esse conceito classificando o varejo farmacêutico em: redes de farmácias e drogarias; drogarias independentes; franquias e associativismo (união de farmácias e drogarias independentes que se apoiam sob uma mesma marca e algumas atividades). O dado mais atualizado da quantidade de farmácias e drogarias comerciais no Brasil é de 2015, do Conselho Federal de Farmácia (CFF), com 79.999 estabelecimentos cadastrados.

O Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade (ICTQ), após uma pesquisa realizada em 12 cidades brasileiras em 2015, concluiu que o perfil do consumidor do canal farma varia de acordo com o atendimento, confiança e costumes regionais.

A figura nº 1 corrobora com a conclusão da pesquisa do ICTQ e resume as características dos consumidores, apresentando que 94% da população das 12 cidades, 87% pertencem à classe B e C, 70% exerce uma atividade remunerada e a idade dos compradores varia de 26 a 60 anos. Quem mais compra nesses canais são os homens com 55% e com uma escolaridade variando entre médio e fundamental.

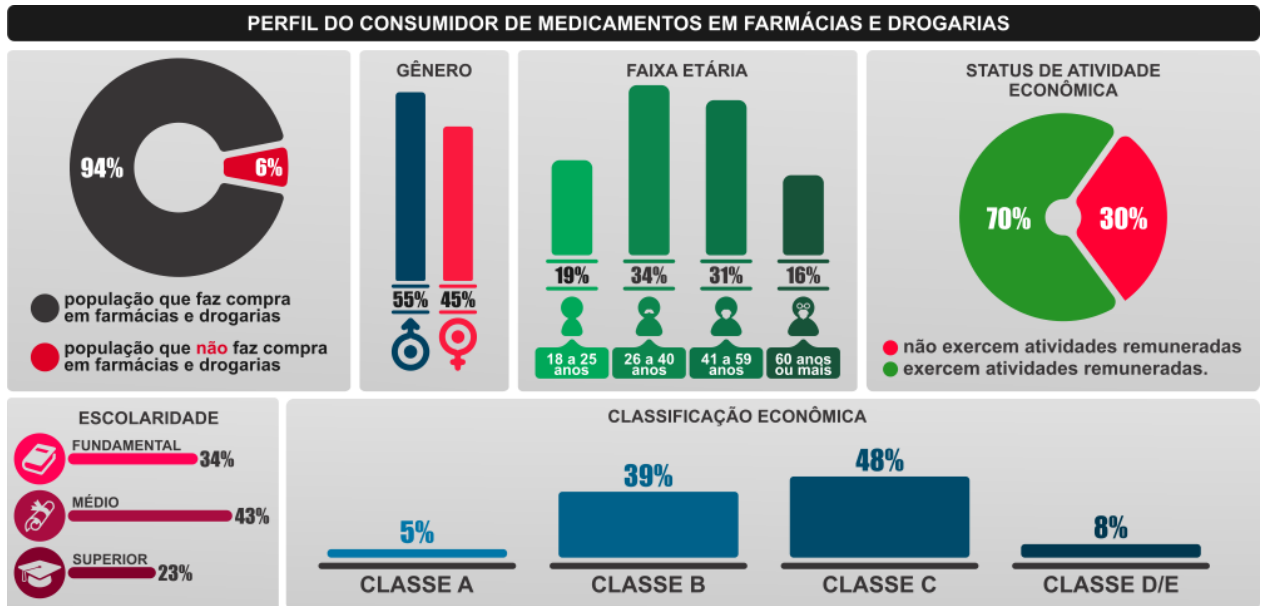


Figura 1: Perfil do consumidor de medicamentos em farmácias e drogarias/2015

Fonte: ICTQ/Datafolha.

Na figura nº 2, percebe-se o aumento significativo do índice de perdas no segmento farmácias e drogarias, de acordo com o faturamento do ano de 2014. O artigo da GUNNEBO⁴ analisou os dados apresentado pelo Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de consumo (IBEVAR)⁵ e avaliou que o aumento das perdas no varejo está relacionado as “condições sócio-econômicas atuais, do desemprego e também da significativa queda nas vendas...”, até “a falta de treinamento” das equipes pelas empresas.

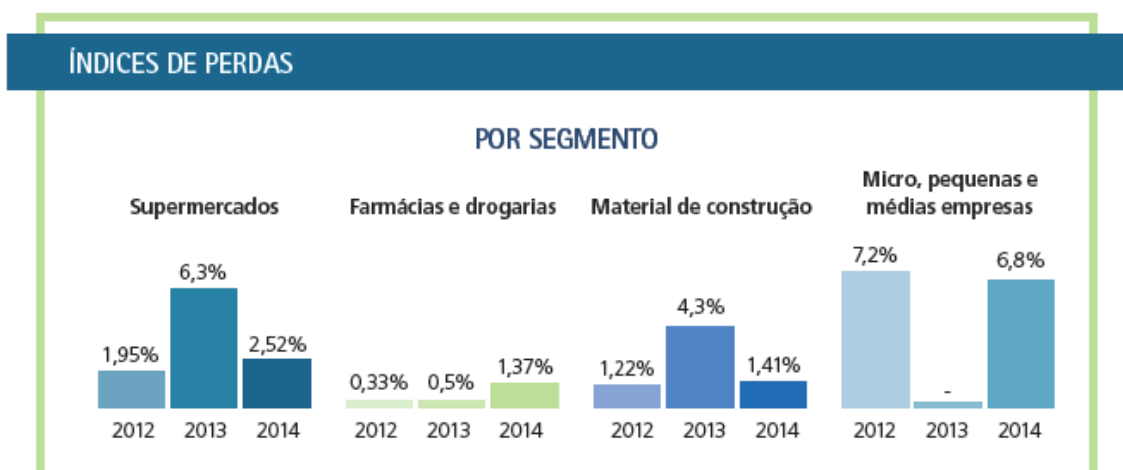


Figura 2: Índice de perdas por segmento

Fonte: IBEVAR

⁴ Gunnebo é líder mundial em produtos, serviços e soluções de segurança e está presente em 33 países (www.gunnebo.com.br)

⁵ IBEVAR: fundada em 2009, em SP por profissionais do setor varejista (www.ibevar.org.br)

O Varejo tem suas particularidades, como observado, e o setor farmacêutico apresenta características próprias, como as redes varejistas tradicionais que atuam em âmbito nacional e as redes independentes que tem uma concentração menor de estabelecimentos, geralmente atuando regionalmente. É um mercado com um potencial de crescimento, pois a população brasileira está envelhecendo e necessita de medicamentos, além de produtos nas seções de perfumaria e dermocosméticos.

2.3 Prevenção de Perdas

A prevenção de perdas (P&P) era um tema voltado à segurança patrimonial na década de 1960, nos Estados Unidos, onde a preocupação das empresas era sobre os roubos que ocorriam nas lojas. Segundo reuniões Em 1970, as fraudes e o aumento de perdas fizeram com que os gestores passassem a ter uma atitude proativa, surgindo assim os departamentos de *loss prevention*, para atuar na prevenção de perdas (*LOSS PREVENTION FOUNDATION*)⁶.

No Brasil, em 1990, houve um equilíbrio econômico após a implantação do plano real. Com crédito disponível e aumento do consumo, o cliente deixou de adquirir produtos à vista para adquirir produtos a prazo, aumentando as vendas no varejo. As empresas começaram a se preocupar com os processos internos, adequando à gestão operacional quanto ao recebimento, distribuição e controles dos seus estoques, pois precisavam reduzir os custos para aumentar a margem de lucro (SANTOS, 2007).

No ano de 1991, a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA)⁷, foi fundada pelas redes de farmácias paulistanas para representar o segmento nos âmbitos Municipal, Regional e Federal. No ano seguinte, em 1992 foi criado o Programa de Administração de Varejo (PROVAR)⁸ da Fundação Instituto de Administração (FIA) com o “objetivo de promover pesquisas, estudos, publicações, consultoria e treinamento para o setor de varejo de bens e serviços”. Com isso o setor foi se profissionalizando e desde 2002, a FIA faz avaliações sobre as perdas no Varejo Brasileiro, atuando nos segmentos de supermercados,

⁶ LPF: Fundação voltada a prevenção de perdas. Fundada em 2006 nos EUA e” tem como objetivo promover educação aos profissõo de prevenção perdas no varejo e na proteção de ativos” (<http://www.losspreventionfoundation.org/retail-loss-prevention.html>)

⁷ ABRAFARMA: (www.abrafarma.com.br)

⁸ PROVAR/FIA: (provar.fia.com.br/pesquisas.php)

farmácias e drogarias, construção, vestuário e micros e pequenas empresas, para contribuir com o varejo.

Para Santos (2007, p. 23) “a ausência de literaturas e doutrinas sobre o tema “prevenção de perdas” no Brasil fez com que as empresas adotassem conceitos empregados pelo PROVAR”. Portanto, a base de sustentação do programa de P&P é capacitar pessoas para que elas possam realizar os processos com eficiência aliado a utilização da tecnologia avançada.

Segundo Lapa (2010) P&P é um projeto que deve ser desenvolvido, pautado em pilares que são pontos importantes a serem seguidos para se atingir os resultados, como:

- Pessoas: importante o envolvimento de todos.
- Mensuração: Indicadores.
- Monitoramento: supervisionar os processos.
- Processos: procedimentos claros.
- Tecnologia: utilizar equipamentos para monitorar o patrimônio, as pessoas e os processos.

Percebe-se que os autores têm conceitos diferentes, mas que os meios propostos por ambos convergem para um mesmo objetivo. Por isso, conceituar perdas, quebras e trocas são importantes para um melhor entendimento sobre o “programa” de P&P proposto por Santos (2007) e o “projeto” de P&P detalhado por Lapa (2010).

2.3.1 Perdas

Para Santos (2007) perdas reduz a lucratividade nas empresas e é necessário investir em tecnologia e na capacitação das pessoas para se atingir um resultado positivo na P&P.

De acordo com as pesquisas que o PROVAR faz anualmente para levantar os indicadores do setor varejista, o autor classifica as perdas, como:

- Perda de estoque: consiste na diferença entre os produtos físicos e os dados financeiros. Ocorrem a partir de furtos internos (funcionários) e externos (clientes); quebras operacionais (produtos avariados por manuseio ou mau acondicionamento, e produtos vencidos); erros administrativos (falhas nos processos que reflete diretamente no financeiro); e fraudes de terceiros (fornecedores ou transportadoras).

- Perda financeira: tem sua origem nas transações realizadas no financeiro, como resultados dos assaltos, geralmente direcionados a Produtos de Alto Risco (PAR), inadimplência de crédito; fraudes de cartões e cheques; pagamentos de juros indevidos (falha no processo de contas a pagar); pagamentos em duplicidade e fraudes em operações eletrônicas). De acordo com Lapa (2010, p. 79), “definem-se como PAR os produtos cujo valor e índice de furto os classificam como alvo de intenções para fraudes”.

- Perda administrativa: acontecem na falta de controles internos, como o desperdício de água, luz e telefone, suprimentos e manutenção por mau uso;

- Perda comercial: produtos com embalagens danificadas, sem condições de venda.

- Perda de produtividade: acontece na realização de procedimentos errados, como na demora do atendimento ao cliente, que gera a insatisfação do mesmo.

De acordo com a Figura nº 3, as estimativas de perdas em percentuais informadas pelo IBEVAR, para o ano de 2014, percebe-se que os erros (falhas de processo) e as quebras operacionais (avariados e vencidos) são responsáveis por mais de 50% das perdas estimadas, seguindo dos furtos internos e externos.

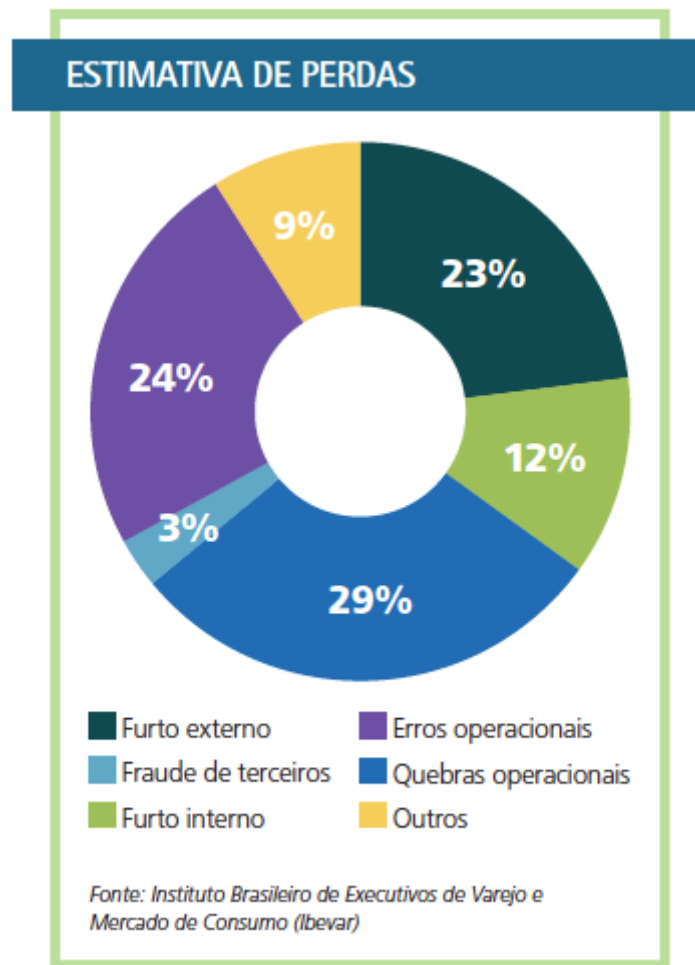


Figura 3: Estimativa de perdas 2014

Fonte: IBEVAR.

Seguindo o pensamento de Santos (2007), a gestão comercial e a logística também são responsáveis por algumas quebras, que vai do transporte, do recebimento de mercadoria, do mau acondicionamento, na exposição dos produtos e na frente do caixa.

Lapa (2010, p. 19) conceitua como perdas [...] “as mercadorias que foram compradas e “desapareceram” dos estoques da loja em determinado momento, sem que saibam dos motivos” e que a melhor forma de mitigar esse dano é ser preventivo. Em seguida, descreve as perdas que mais ocorrem nas lojas:

- Erros nos códigos dos produtos processados na loja;
- Produtos recebidos em quantidades inferiores às adquiridas (fraudes);
- Troca de etiquetas pelos clientes;
- Registro incorreto nos caixas;
- Erro no cálculo de preços de vendas (LAPA, 2010, p.20).

As perdas ocorrem provenientes vários fatores, como relatado por Santos (2007) e Lapa (2010). O importante é mensurar o índice de perda de cada empresa, de acordo com as classificações descritas para se trabalhar prevenção, em busca de um percentual de perda menor do que o apresentado pelas pesquisas anuais relacionadas ao varejo.

2.3.2 Quebras

Segundo Santos (2007) ele afirma que as quebras operacionais estão associadas ao deslocamento e mau acondicionamento das mercadorias. Os vencidos, perecíveis estragados e produtos designados para degustação fazem parte desse conceito e classifica quebra operacional em:

- Quebras identificadas: registrada nos relatórios gerenciais.
- Quebras não identificadas: quando o resultado do inventário apresenta a diferença entre o estoque unitário e o financeiro, apresentando sobras e faltas.

Na opinião de Lapa (2010) a quebra se refere a produtos que não podem ser comercializados ou consumidos, como volumes avariados (danificados), deteriorados (estragados) e vencidos (fora do prazo de validade) e suas causas são provenientes falhas operacionais. Para controle das quebras, recomenda algumas ações preventivas, como:

- Examinar e controlar a validade dos produtos,
- Fazer compra de acordo com a saída dos produtos,
- Organizar os produtos por categoria,

Ainda seguindo o ponto de vista do autor, a soma das quebras e perdas é chamada de perdas totais e que os desperdícios estão relacionados ao planejamento errado dos gestores.

2.3.3 Trocas

Segundo Santos (2007) a troca é considerada uma perda que gera custo para o estoque, por isso a importância de se manter um controle para os produtos que não tem demanda de venda e os que são trocados para os clientes. Lapa (2010) corrobora com o conceito de Santos (2007) e acrescenta que as trocas precisam ser negociadas com os fornecedores o mais rápido possível para evitar problemas, entre eles o custo de armazenagem para os produtos que ficam parados no estoque.

2.3.4 Gestão de Estoques

Define-se estoque como recursos materiais que são adquiridos e acondicionados na empresa para gerar lucro (Slack et al. ,1997). Correa (1979) conceitua a Gestão de Estoque (GE) como um conjunto de ações relacionadas ao controle de abastecimento físico e contábil que devem ser administrados de forma rigorosa utilizando os recursos tecnológicos disponíveis para controle e análise dos dados.

Para Bertaglia (2009) a GE está relacionado a conceitos e técnicas de estoque que precisam ser aplicadas na entrada e saída de mercadorias, por envolver recursos financeiros, demanda do cliente e distribuição.

Segundo Francischini (2002) a manutenção do estoque tem que ser planejada a partir dos custos: de aquisição, que é valor da compra do produto; de armazenagem: valor da acomodação do produto; de pedido: reposição do estoque e de falta: para prevenir a falta de mercadoria.

Morais (2015) descreve, dois tipos de políticas utilizadas para calcular e dimensionar o suprimento do estoque:

- Revisão contínua: verifica diariamente a posição de estoque, utilizando o estoque de segurança (quantidade mínima existente no estoque), o ponto de pedido (período que deve ser feito a solicitação de mais produto para o estoque) e o tempo de espera.

- Revisão periódica: determina um período para conferir o estoque de determinados produtos, de acordo com a demanda.

Por meio da curva ABC, sistema de análise de estoque adotado pelas empresas, observa 80% das vendas está ligado a 20% de todo o seu estoque, de acordo com a Lei de Pareto (SLACK, 2009). A análise é feita da seguinte forma:

- **Produtos A:** 20% dos produtos com custo alto representam 80% do valor total do estoque.

- **Produtos B:** 30% dos produtos com custo médio representam 10% do valor total do estoque.

- **Produtos C:** 50% dos produtos com custo baixo representam 10% do valor total do estoque.

O controle de saída de estoque precisa está alinhado com a política de P&P adotado pela empresa para o controle do estoque e redução de perdas, podendo adotar uma dessas três técnicas: *First In, First Out* (FIFO), primeiro que entra,

primeiro que sai; *Last In, First Out* (LIFO), o último que entra é o primeiro que sai; e *First Expire, First Out* (FEFO), o primeiro a vencer é o primeiro que sai (FOCO LOGÍSTICO, 2010)⁹.

A gestão de estoque está pautada na política definida pela empresa, onde a previsão de pedidos, a manutenção das quantidades, o custo das mercadorias e a análise das compras e vendas geram um ciclo onde o controle e a análise dos relatórios são ferramentas que auxiliam na P&P.

2.3.5 Inventários

De acordo com Martins e Alt (2006) a realização de inventários físicos é o controle de estoque mais usual, por realizar contagens de todos os produtos armazenados e disponíveis para venda. Ao término do mesmo são realizados ajustes no sistema, de acordo com as regras contábeis e tributárias. Os inventários podem ser periódicos: que é uma contagem realizada uma ou duas vezes ao ano e geralmente ocorre no fechamento do exercício fiscal. Ou pode ser rotativo: contagem realizada mensalmente no decorrer do ano para acompanhamento e ajuste dos itens. (MARTINS e ALT, 2006).

Para Lapa (2010), os inventários devem ser realizados após o início do projeto de P&P, pelo fato dos envolvidos no projeto estarem capacitados para entender e atuar nas rotinas dos controles das perdas, bem como a periodicidade, que varia de acordo com a política de controle adotada pela empresa. Mas o autor não é favor da contratação de uma empresa terceirizada, pois “[...] pode levar a enormes distorções no resultado, podendo, inclusive, invalidar todo o trabalho (LAPA, 2010 p. 63)”.

3 MÉTODO

A pesquisa se classifica como descritiva e tem por finalidade apresentar as características do setor de P&P com atenção ao controle de estoque evidenciado pelos inventários periódicos. Para Gil (2010 p. 27), “as pesquisas descritivas tem como objetivo a descrição das características de determinada população”, podendo se encaixar no âmbito profissional.

⁹ FOCO LOGÍSTICO: Blog da UOL sobre logística (www.focologistico.zip.net/)

O método utilizado é o estudo de caso. Para Yin (2015, Pág. 4), [...] um estudo de caso permite que os investigadores foquem “um caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real [...].

A unidade de análise foi uma rede varejista farmacêutica que iniciou suas atividades há mais 40 anos em Brasília e desde 2013 tornou-se uma empresa capital aberto, listada na BM&FBOVESPA¹⁰. Com 150 lojas e forte atuação no mercado da região Centro-Oeste, há oito anos, a empresa iniciou um projeto de expansão adquirindo novas lojas e com isso surgiu a necessidade de controlar os processos de distribuição das mercadorias, bem como a relação entre o estoque físico e contábil e, implantou o setor de Prevenção de Perdas. O primeiro passo foi criar um cronograma com inventários periódicos (a cada quatro meses), contratar uma empresa terceirizada para a realização dos inventários e assim mensurar o estoque físico. A partir dos resultados, criar indicadores para entender as perdas e em seguida, montar planos de ações para mitigar as falhas e identificar as perdas que reduziam a lucratividade da empresa.

Na abordagem do problema aplicou-se a pesquisa quali-quantitativa. Para Golenberg(1997) a pesquisa qualitativa tem o interesse em detalhar e compreender o grupo em estudo seja em uma empresa ou na sociedade sem se preocupar com os números. Tem como característica a análise dos fatos buscando compreender e se aprofundar nas particularidades do grupo, atento aos detalhes e seus significados (FACHIN, 2003). Já a [...] “pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística” (MALHOTRA 2001, p.155).

O levantamento de dados foi realizado em dois momentos: por meio de uma entrevista semiestruturada (Apêndice A), por telefone, com 17 perguntas, direcionada ao gerente operacional do setor de P&P, com o objetivo de entender a política de P&P adotada pela empresa. Em um segundo momento foi recolhido dados secundário (Anexo A), planilhas em Excel, contendo os resultados financeiros e as margens de perdas dos inventários realizados em três ciclos (quadrimestral) do ano de 2016.

A análise de conteúdo foi à técnica utilizada na entrevista. Segundo Vergara (2006, p.15) “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Pois, a partir das

¹⁰ BM&FBOVESPA: Bolsa de valores oficial do Brasil com sede em São Paulo (www.bmfbovespa.com.br/pt_br/)

Informações coletadas foi possível identificar as características da empresa e a atuação do setor de P&P para mitigar e controlar as perdas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS:

Avaliar como a política de P&P pode impactar financeiramente em uma empresa varejista do ramo farmacêutico é o objetivo geral desse estudo. Para isso será apresentado os dados obtidos na entrevista do estudo de caso da empresa apresentados no item 3 Método.

4.1 Apresentação da política de P&P

Após analisar a entrevista, observa-se que a implantação da política de P&P passou a fazer parte de uma estratégia para a expansão da empresa. A mesma foi adotada em 2009, há oito anos, segundo o gerente da P&P, para mitigar as falhas operacionais e sistêmicas do estoque que apresentava divergência na hora da venda. Os clientes solicitavam determinados medicamentos, que constavam no sistema da empresa, mas que não existia fisicamente.

A empresa implantou em sua cultura organizacional uma mentalidade de prevenção e crescimento sustentável, assim, criou o setor de P&P ligado ao departamento financeiro com doze funcionários capacitados. Três foram direcionados para atuar na preparação e análise dos resultados de inventários, seis foram para auditoria dos resultados e três para controlar os processos do centro de distribuição (CD). Em seguida implantaram procedimentos que denominaram como política de P&P para ajudar na tomada de decisão da empresa. Esses procedimentos estão de acordo com os pilares apresentados por Lapa (2010) no item 2.3, P&P.

1° passo: foi desenvolvido um cronograma periódico de inventários, quadrimestral, iniciando pelas lojas que apresentavam maior divergência de estoque. Em seguida, optaram por contratar uma empresa terceirizada pelo baixo custo e pela imparcialidade dos resultados, divergindo da opinião de Lapa (2010), citado no item 2.3.2, inventários.

2° passo: preparar as lojas para a realização dos inventários utilizando critérios de organização e resolvendo todas as pendências em aberto, como o bloqueio do recebimento de mercadoria, baixa em produtos avariados, vencidos e pendências do depósito.

3° passo: conscientizar o gerente e sua equipe da importância de acompanhar esse processo com a maior atenção possível, auxiliando a equipe terceirizada a desenvolver o trabalho e apresentar o melhor resultado possível.

4° passo: Após a realização de todos os inventários e com os resultados em mãos, a equipe de P&P mensurou o estoque físico e financeiro e indicadores de perdas, de acordo com as pesquisas do segmento e adotaram 0,30% como um percentual aceitável de perda do estoque e 0,70% como um percentual de perda aceitável para os produtos avariados e vencidos.

5° passo: passaram a analisar as falhas operacionais e a redesenhar os processos que levavam ao erro, para obter um maior controle e eficiência dos procedimentos propostos.

6° passo: a tecnologia mais utilizada nas lojas é o circuito fechado de televisão (CFTV) que ajuda muito no entendimento das perdas não identificadas, como furtos internos e externos.

7° passo: reuniões periódicas com os gerentes de lojas e regionais para apresentar os números e discutir sobre a melhoria dos processos. Vale ressaltar que os gerentes e toda a equipe de loja ganham uma premiação quando a loja atinge o percentual aceitável de perda no estoque, motivando assim toda a equipe.

Dessa forma compreende-se que a política de P&P adotada pela empresa, além de estratégica, passou a dar resultado, pelo envolvimento de todos os departamentos. Também é possível identificar ferramentas que motivam os colaboradores a quererem participar de todo processo de controle do estoque para atingir a meta de redução de perdas e ganhar a premiação. A política de P&P desenvolvida nessa empresa condiz com a abordagem dos autores apresentados no referencial teórico.

4.2 Apresentação dos impactos financeiros

A análise dos impactos financeiros do ano de 2016 foi dividida em dois indicadores: de estoque e de avariados e vencidos. A análise está relacionada à perda de estoque (0,30%), mas é importante mensurar a perda de vencidos e avariados (0,70%) para entender o custo total das perdas.

- Perdas de inventários: valor da perda dividida pelo faturamento

A figura nº 4 mostra o faturamento e as perdas do ano de 2016 em reais, dividido em três ciclos. O faturamento de 2016 foi de R\$ 487.903.141,00, com uma

perda de R\$ 1.310.978,00, atingindo um percentual 0,28%, ou seja, 0,02% menor que o percentual de perda aceitável, que é de 0,30%. Vale ressaltar que a queda no faturamento se deu pela estratégia da empresa de reduzir o estoque para ajustar alguns processos que ainda estavam falhos.

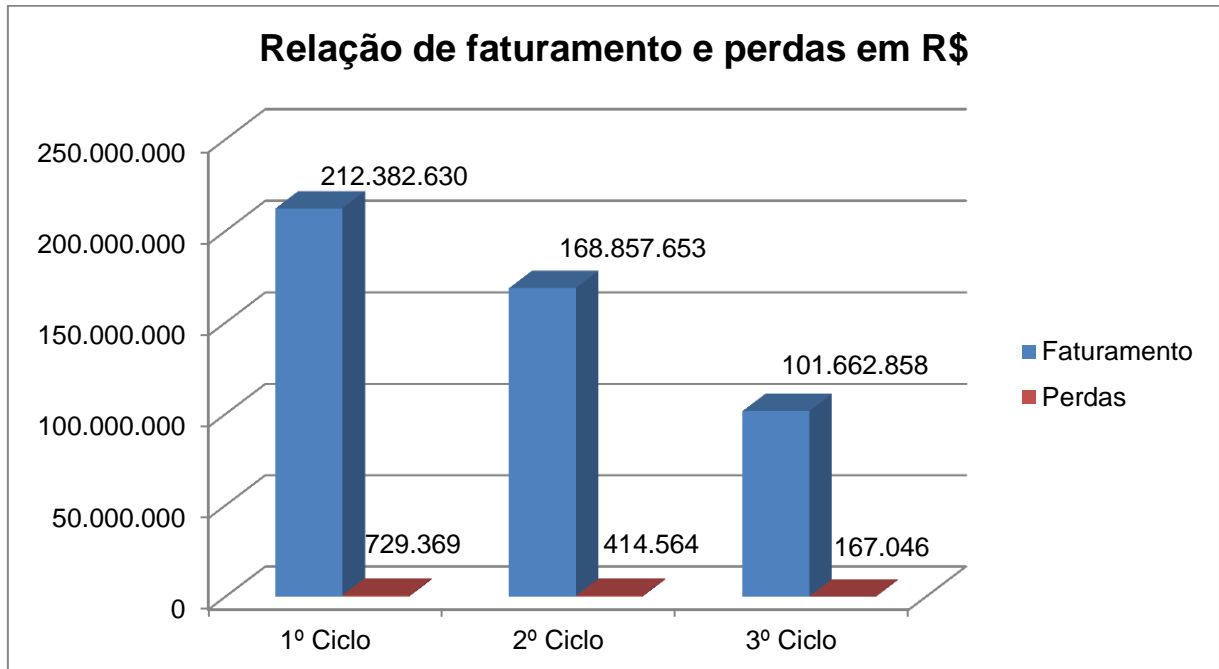


Figura 4: Vendas x Perdas de estoque do ano de 2016.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando os ciclos separadamente, percebe-se: que:

No 1º ciclo, de janeiro a abril, o faturamento foi de R\$ 212.382.630,00, com uma perda de R\$ 729.369,00, atingindo um percentual de 0,34%, ou seja, 0,04% a maior que o percentual de perda aceitável, que é de 0,30%.

No 2º ciclo, de maio a junho, o faturamento foi de R\$ 168.857.653,00 com uma perda de R\$ 419.564,00, atingindo um percentual de 0,25%, ou seja, 0,05% a menor que o percentual de perda aceitável, que é de 0,30%.

No 3º ciclo, de julho a dezembro, o faturamento foi de R\$ 101.662.858,00 com uma perda de R\$ 167.046,00, atingindo um percentual 0,16%, ou seja, 0,14% a menor que o percentual de perda aceitável, que é de 0,30%.

Essa redução no valor do percentual é devido a intensificação do gestor na organização e no cumprimento do plano de ações desenvolvido ao término de cada inventário.

A figura nº 5 mostra o percentual de perdas em relação às vendas.

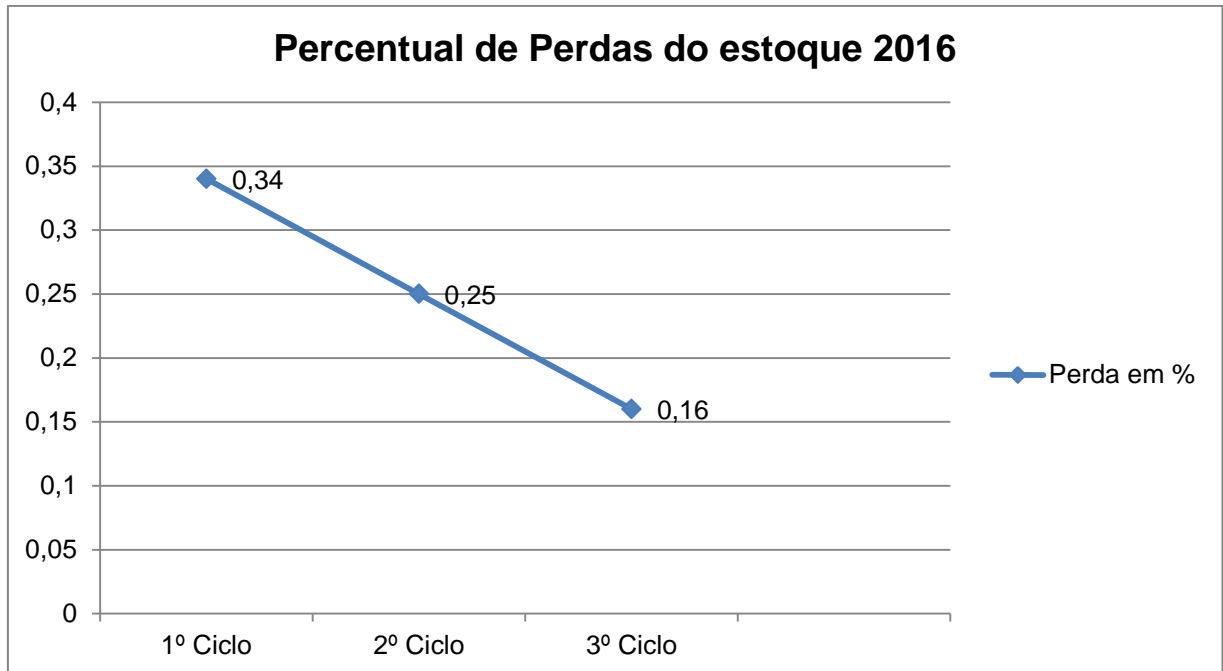


Figura 5: Percentual de perdas do estoque do ano de 2016.

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os percentuais mostrados na figura nº 5, percebe-se que mesmo a empresa não atingindo o percentual de perda aceitável no 1º ciclo, o resultado anual foi positivo puxado pelo resultado do 3º ciclo que foi de 0,14% a menor do percentual de perda aceitável. Nota-se que a correção dos processos operacionais contribuiu para um controle eficiente das perdas no estoque.

- Perdas de avariados e vencidos: valor da perda referente ao custo da mercadoria, dividida pelo custo da mercadoria.

A figura nº 6 mostra o custo dos produtos comprados em 2016 que foi de R\$ 411.201.415,00, com uma perda de R\$ 3.953.267,00, atingindo um percentual 0,96%, ou seja, 0,26% maior que o percentual de perda aceitável, que é de 0,70%.

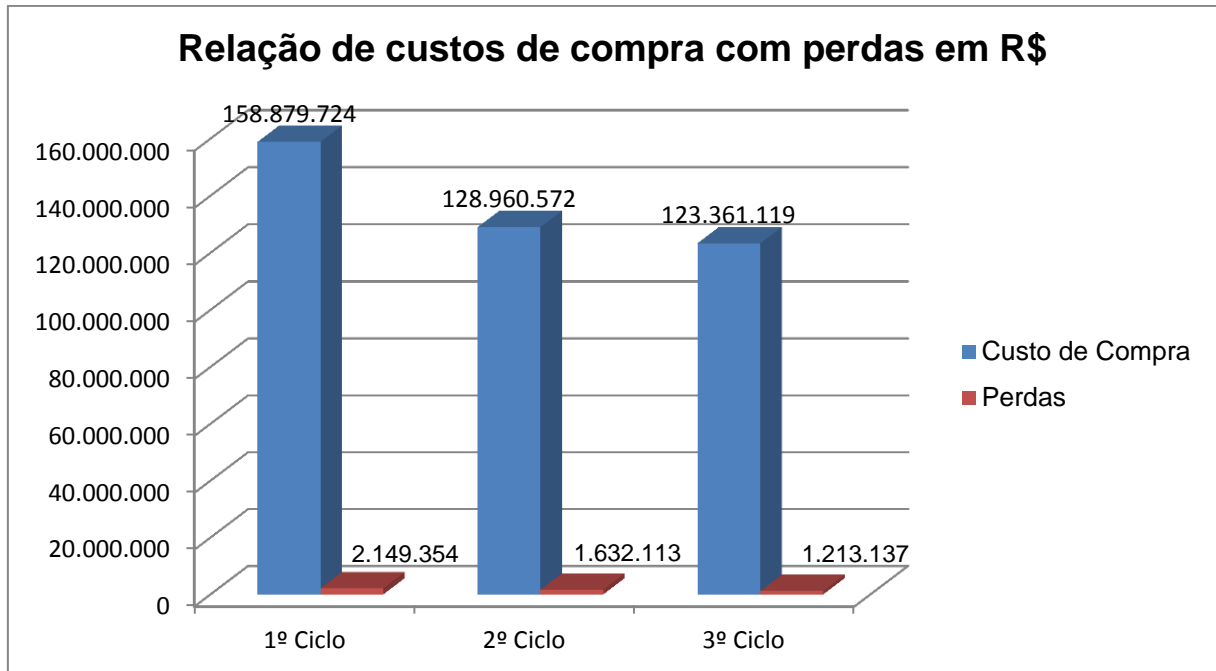


Figura 6: de perdas do estoque do ano de 2016.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando os ciclos separadamente:

No 1º ciclo, de janeiro a abril, o custo foi de R\$ 158.879.724,00, com uma perda de R\$ 2.149.354,00, atingindo um percentual de 1,35%, ou seja, 0,65% a maior que o percentual de perda aceitável, que é de 0,70%.

No 2º ciclo, de maio a junho, o custo foi de R\$ 128.960.572,00 com uma perda de R\$ 1.632.113,00, atingindo um percentual de 1,27%, ou seja, 0,57% a maior que o percentual de perda aceitável, que é de 0,70%.

No 3º ciclo, de julho a dezembro, o custo foi de R\$ 123.361.119,00 com uma perda de R\$ 1.213.137,00, atingindo um percentual 0,98%, ou seja, 0,28% a maior que o percentual de perda aceitável, que é de 0,70%.

A figura nº 7 mostra o percentual de perdas dos avariados e vencidos

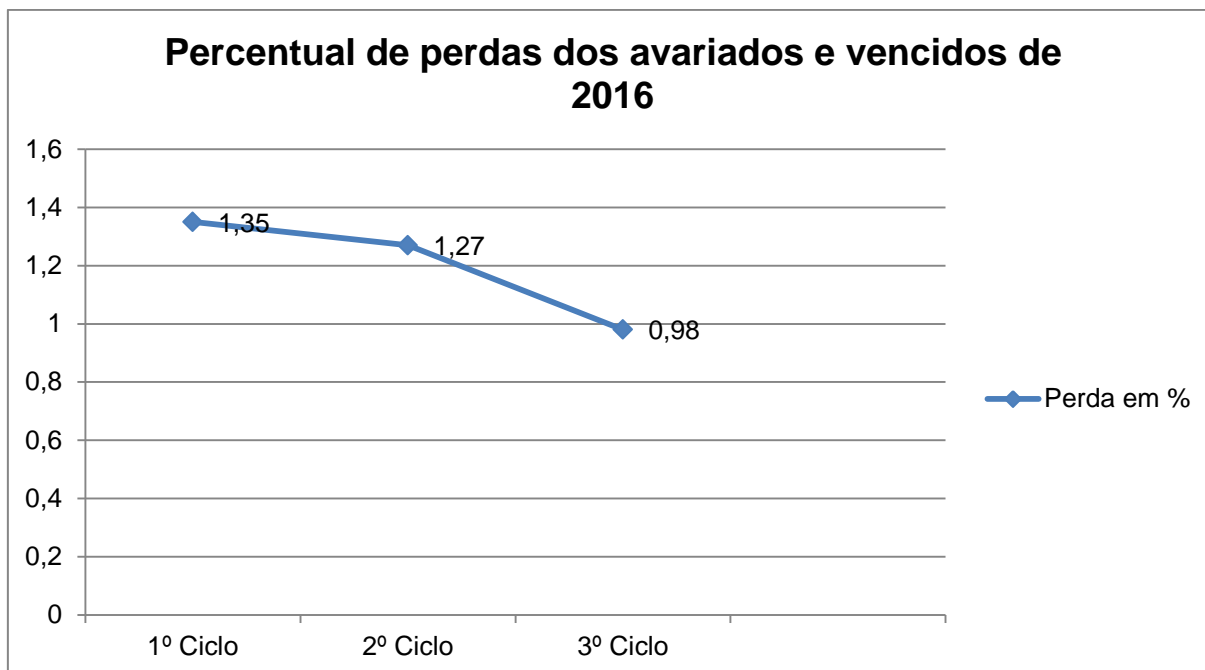


Figura 7: Percentual de perdas dos avariados e vencidos de 2016.

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o percentual de perdas dos produtos avariados e vencidos, percebe-se que as perdas estão sendo combatido de forma rigorosa. Mesmo não atingindo os percentuais aceitáveis nos ciclos, nem no ano, a redução é gradativa e significativa, pois saiu do patamar de 1,35% para 0,98%, reduzindo em 0,63% os problemas relacionados a esse grupo, em um ano.

Diante dos resultados exposto e da divisão das perdas, percebe-se que a política de P&P atua de forma efetiva nos processos e controles, para atingir os resultados estipulados pelo setor.

De acordo com o gerente do setor de P&P, a perda identificada nos produtos avariados e vencidos geralmente está relacionada ao excesso de compra, onde a demanda da venda não atinge a expectativa da compra e com isso leva a encher os estoques das lojas, danificando os produtos por mau acondicionamento e manuseio. Os ajustes no sistema quanto a essa perda são realizados mensalmente e já existe um envolvimento do setor de compras quanto para mitigar as perdas.

4.3 Apresentação dos tipos de perdas sofridas pela empresa

As causas das perdas na empresa relatadas pelo gerente do setor de P&P estão relacionadas, de acordo com as classificações feitas por Santos (2007) e descritas por Lapa (2010) no item 2.3.1.

Perda de estoque:

- Os furtos internos (funcionários) e externos (clientes): Nem sempre são identificados pela CFTV, mas segundo dados do PROVAR, essas perdas chegam a 35%, como mostra a figura 3.

- Quebras operacionais (produtos avariados e vencidos): o procedimento aplicado nesse tipo de perda pela empresa diverge um pouco do que foi descrito por Santos (2007), que defende a identificação desses produtos na realização do inventário. Porém, o produto avariado é identificado no inventário, mas o vencido só quando o gerente deixa o produto separado para contagem para dar baixa no sistema, pois esse produto vencido é identificado pelo sistema, por um controle diário. No item 4.2 tem a análise financeira sobre essa perda que também se enquadra como perda comercial.

- Erros administrativos: está relacionado a falhas nos processos operacionais.

- Fraudes de terceiros (fornecedores ou transportadoras), também ocorrem, mesmo com todo o controle do CD e das lojas.

- Produtos de Alto Risco (PAR) são os produtos mais furtados na empresa e também está relacionado à perda financeira. A empresa muda constantemente a exposição dos produtos para dificultar os furtos externos. Entre eles: chiclete valda, protetor solar, desodorante, barbeador e analgésicos.

Perda de produtividade: acontece com certa frequência, mas o gerente combate essa perda diariamente orientando para evitar procedimentos errados que afete a satisfação do cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Conforme apresentado no Referencial Teórico, ao analisar o volume de perdas do varejo brasileiro, independente do segmento, percebe-se que as empresas precisam internalizar em sua cultura organizacional, com urgência, uma política de P&P, como fator determinante para um crescimento sustentável e lucrativo. A implantação dessa política apresenta um diferencial competitivo que é bem visto pelo mercado e os *stakeholders*.¹¹

¹¹ *Stakeholders*: “é uma pessoa ou um grupo que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma empresa”.

Após todo esse embasamento teórico e aplicação da entrevista com o gerente do setor de P&P, percebe-se que é necessário treinamento constante com a equipe das lojas e do CD, com incentivos para conseguir atingir o objetivo.

Devido a uma política de P&P bem aplicada na empresa do estudo de caso, percebe-se que o fator determinante dos resultados positivos foi o envolvimento das pessoas, desde o nível estratégico até o operacional. O setor de P&P foi implantado para que a empresa pudesse crescer de forma sustentável, com isso, passou a identificar as falhas operacionais que estavam reduzindo seu lucro. Partindo desse princípio, foram criadas normas e adotado procedimentos para se atingir os objetivos.

Ao definir os procedimentos é importante mensurar e classificar as perdas, criando indicadores com a ajuda dos inventários periódicos. Em seguida, o ajuste nos processos operacionais e o uso da tecnologia para controlar e “impedir” furtos, agregaram valor a prevenção. De acordo com os percentuais apresentados pelas pesquisas realizadas sobre as perdas do setor, essa empresa se enquadra com uma case de sucesso.

Os dados financeiros analisados indica uma empresa com um faturamento anual de R\$ 487.903.141,00, com uma perda de R\$ 1.310.978,00 em estoque e de R\$ 3.953.267,00 em avariados e vencidos, totalizando uma perda total anual de R\$ 5.264.245,00, onde 1,14% é o percentual total de perdas, ficando abaixo do percentual registrado pela pesquisa do IBEVAR, em 2014. Mesmo com uma política de P&P atuante, com controles e fiscalizações efetivas, o impacto financeiro provocado em uma empresa que não tem uma política de P&P é alto.

De acordo com o gerente do setor de P&P, as perdas relacionadas são combatidas diariamente, de acordo com a ocorrência das mesmas e que é a partir dos resultados dos inventários que se ajustam as pendências e se definem quais ações precisam ser efetivas para ajudar no controle e prevenção.

O objetivo geral e os específicos foram alcançados a partir do momento que a pesquisa apresenta resultados que vem de acordo com o problema questionado. A falta de política de P&P é um fator que influencia diretamente na redução do lucro e no aumento de custos, pois essas perdas estão ligadas a produtos vencidos, for falta de gestão de estoque; aos produtos furtados, devido ao layout da loja proporcionar tais ações e pelas práticas de furtos internos e externos; e por último a falta de controle no setor de compras.

No case apresentado percebe-se que para o crescimento da empresa, seria necessário à implantação dessa política, pois caso tivesse prosseguido sem essa mudança teria colocado em risco o crescimento da organização. Portanto, as empresas que não tem uma política de P&P sofrem um grande impacto financeiro por falta de controle.

5.2 Limitações da Pesquisa

Existe pouca literatura sobre a prevenção de perdas, principalmente no que se refere à implantação do projeto ou programa nas empresas. Os dados oriundos das Associações, Fundações e empresas de pesquisas foram obtidos, sem atualização nos sites das empresas, pois as mesmas demoraram em dar retorno sobre as solicitações, alegando que o conteúdo era comercializado.

Os artigos e teses, nem sempre elucidam o setor de prevenção de perdas e geralmente estão relacionados à cadeia de suprimentos e logística, dificultando um pouco o entendimento.

A empresa apresentou todos os relatórios gerenciais contendo faturamento, custo dos produtos e perdas, mas na última hora não autorizou a divulgação do material para utilizar como anexo, mesmo não citando o nome da mesma.

5.3 Agenda Futura

Sugiro utilizar o Benchmarking entre empresas que tem uma política de P&P atuante para identificar novas técnicas de controle de estoque e redução de perdas, com planos de ações que possam ser adaptados e seguidos.

E para as próximas pesquisas elucidar teorias e estratégias focadas na implantação de P&P, para que se possam criar soluções mais eficazes e auxiliar esse setor tão importante dentro da organização.

REFERÊNCIAS

Abrafarma. Resultados 2015. Disponível <https://docs.wixstatic.com/ugd/03661a_fb59a67aa92b42bbb2651f71c99762f0.pdf > Acesso em 27 ago. 2017.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução** / J. R. Tony Arnold : tradução Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. - 1. ed. – 11. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 10º ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

Blog Gunnebo. Prevenção de Perdas Disponível <<http://blog.gunnebo.com.br/colunista/luiz-f-sambugaro/uma-surpresa-cada-pesquisa-e-tudo-influencia-o-indice-de-furtos.>> Acesso em 11 set. 2017.

Brasil Econômico. Vendas no varejo amargam queda de 6,2% em 2016. Disponível: <http://economia.ig.com.br/2017-02-14/varejo-ibge.html>. Acesso em 24 set. 2017.

Conselho Federal de Farmácia. Dados 2015. Disponível: <http://www.cff.org.br/pagina.php?id=801&menu=801&titulo=Dados+2015> > Acesso em 07 ago. 2017.

CORREA, Joary. **Gerencia econômica de estoques e compras**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. São Paulo: Saraiva, 2003.

Foco Logístico. UOL Blog. Em busca da melhor filosofia de estocagem. Disponível <<http://focologistico.zip.net/>> Acesso em 20 set. 2017.

FRANCISCHINI, Paulino Graciano; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GARCIA, J. L. **Marketing de serviços e de varejo**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

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

GOLENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

Guia da farmácia. Perdas no varejo somam R\$ 1 bilhão de prejuízo. Disponível <<http://guiadafarmacia.com.br/269-abr-15-varejo-estrangeiro/9558-perdas-no-varejo-somam-r-1-bilhao-de-prejuizo>> Acesso em 11 set. 2017.

HASHIMOTO, Nelson Yudi. **Pressões ambientais e respostas estratégicas: um estudo no setor varejista farmacêutico**. 2005. 107 f. Dissertação (Mestrado em administração) – Programa de pós Graduação em Administração. Pontifícia Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

IBEVAR. Disponível: <<http://www.ibevar.org.br/ibevar>> Acesso em 18 set 2017.

IBGE. Perfil dos Idosos Responsáveis pelos Domicílios. Disponível: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/25072002pidoso.shtm>> Acesso em 29 ago. 2017.

ICTQ. O perfil do consumidor de produtos farmacêuticos. Disponível em <<http://www.ictq.com.br/opiniao/329-o-perfil-do-consumidor-de-produtos-farmacuticos>> Acesso em 10 ago. 2017.

Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. **Criança: alvo fácil da publicidade** Revista nº181 - Outubro 2013. Disponível em: <<http://www.idec.org.br/em-acao/revista/o-labirinto-das-multas/materia/crianca-alvo-facil-da-publicidade>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

KOTLER, Philip – **Administração de marketing** / Philip ARNOLD, Kevin Lane Keller; tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. – 12. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LABFIN/PROVAR. Série avaliação de perdas no varejo brasileiro/15ª avaliação. Disponível em < <https://labfinprovarfia.com.br/15a-avaliacao/>. > Acesso em 11 ago. 2017.

LAPA, João Carlos da. **Ganhar mais perdendo menos:** como combater as perdas no varejo. Brasília: SENAC DF, 2010.

Loss Prevention Foundation. What is loss prevention?. Disponível em: http://losspreventionfoundation.org/___pdfs%5Ccareers%5CWhatIsLP.pdf. Acesso em 15 set. 2017.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p .719.

MARTINS, Petrônio G; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** 2°. Ed. – São Paulo : Saraiva, 2006.

MORAIS, Roberto Ramos de. **Logística empresarial/**Roberto Ramos de Moraes. – Curitiba: InterSaberes, 2015. – (Série Logística Organizacional).

UOL Notícias. População brasileira deve começar a diminuir em 2043, diz IBGE. Disponível <<https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/08/29/populacao-brasileira-deve-comecar-a-diminuir-em-2043-diz-ibge.htm>> Acesso em 29 set 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Análise das demonstrações financeiras** / Clóvis Luís Padoveze, Gideon Carvalho de Benedicto. -- 3. ed. rev. e ampl. -- São Paulo: Cengage Learning, 2010.

Portal no varejo. Em 2016, Varejo Farmacêutico chegou a R\$ 85 bilhões. Disponível: <<http://www.portalnovarejo.com.br/2017/01/20/2016-varejo-farmacaceutico-85-bilhoes/>> Acesso em 19 ago. 2017.

Prevenção de Perdas Brasil. Gerando dados para um relatório de indicadores de perdas em estoques. Disponível: <http://prevencaodeperdasbrasil.com.br/gerando-dados-para-um-relatorio-de-indicadores-de-perdas-em-estoques/> Acesso em 16 ago. 2017.

Provar/Fia. História. Disponível: <http://provar.fia.com.br/institucional_historia.php > Acesso em 18 ago. 2017.

RIBEIRO, Bianca Bonassi. **Aliança como fator de vantagem competitiva sustentável: um estudo exploratório no setor varejista farmacêutico**. 2006. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de pós Graduação em Administração. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo 2006.

SANTOS, Carlos Eduardo. **Manual de Planejamento: prevenção de perdas e gestão de riscos : enfoque varejo e indústria**. São Paulo: Sicurezza, 2007.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeiras das empresas**. 11º edição. São Paulo: Atlas, 2012.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, HARLAND, Christine, HARRISON, Alan, JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**, São Paulo – SP: Editora Atlas S.A., 1997.

_____ **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e método**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTADO: GERENTE DO SETOR DE P&P

1. A empresa está há quanto tempo no mercado?

R.: 43 anos, desde 1975.

2. A empresa tem uma política de P&P?

R.: Sim.

3. Há quanto tempo essa política foi implantada?

R.: oito anos.

4. O setor de prevenção de perdas está ligado a qual departamento?

R.: Financeiro

5. Quantas pessoas compõem o setor de prevenção de perdas?

R.: 12 pessoas para 150 lojas. Sendo: 3 funcionários que atuam no controle dos inventários; 6 auditores e 3 funcionários voltados ao controle do depósito.

6. Faz inventários periódicos? Se sim, qual a periodicidade?

R.: Sim, quadrimestral.

7. Os funcionários apresentaram resistência quanto a implantação da política de prevenção de perdas?

R.: Sim. As pessoas não gostam de mudança e controle, mas era importante adotar essa prática o mais rápido possível, visando um crescimento sustentável.

8. Faz inventários com equipe própria ou terceirizada? Por quê?

R.: Terceirizada, pela facilidade de se trabalhar com profissionais já treinados e porque essa equipe é totalmente gerida pela terceira o que nos blinda quanto a imparcialidade e reposição de quadro.

9. Em qual momento identificou a necessidade de se fazer inventários periódicos para controlar as perdas no estoque?

R.: Quando a empresa começou a planejar sua expansão, passou a identificar erros primários, como a dificuldade no controle do estoque. A relação Empresa VS Cliente começou a criar um ruído por falta de

mercadorias nas lojas. O consumidor procurava produtos que constavam no sistema e não em loja.

10. A partir de quanto tempo os resultados dos inventários passaram a fazer a diferença no resultado financeiro?

R.: Em um ano, ou seja, com a realização de três ciclos que tem uma duração de quatro meses, cada.

- Primeiro ciclo: Identificamos erros grosseiros, como: erro de cadastro de produtos e entrada de Nf's erradas. A partir dessa informação, criamos um indicador de perdas, entre o físico e o contábil. Em seguida, as perdas do período era dividida pelo faturamento líquido dos 4 meses dividida pelas perdas identificadas no estoque. Com isso identificamos o índice de perdas e passamos a criar estratégias para melhorar esse índice a cada mês.

- Segundo ciclo: Identificamos produtos com múltiplos erros (fornecedor passou a entregar mercadoria com quantidade diferente do que estava cadastrado na empresa); preço de custo e custo médio também errado no sistema.

- Terceiro ciclo: Identificamos excesso de mercadoria em algumas lojas e passamos a remanejar o excesso com a análise da curva ABC de vendas, das lojas, para evitar excesso e produto com validade vencida.

11. A partir de qual momento o controle de estoque passou a fazer efeito nos resultados físico-financeiro?

R.: Quando conseguimos mitigar o GAP entre estoque Físico e sistêmico para manter um abastecimento saudável. Em seguida, passamos a identificar os itens compõem a nossa lista PAR (Produto de alto risco) para ter uma maior atenção.

12. O que são produtos PAR? E quais as ações?

R.: Produtos de alto risco (PAR) são considerados os mais furtados nas lojas. Como barbeadores, dermo cosméticos, analgésicos, desodorante e vitaminas. Remanejamos os produtos de alto risco para lugares mais

seguros nas lojas e passamos a ter um atendimento pró-ativo. Acompanhar o cliente assim que ele entra na loja, inibindo assim seus atos.

13. Existe um percentual de perda total aceitável da empresa? Qual? Como se chegou a esse percentual?

R.: Sim, seguimos a ABRAFARMA. O indicador de perdas de inventários é de 0,30% do faturamento mensal e o indicador de perdas dos produtos vencidos e avariados é de 0,70%. Tratamos essas perdas em separado para mensurar o máximo a origem das perdas e procurar resolver o problema desde a origem.

14. A loja é preparada para a realização do inventário? Quantos dias antes? Como?

R.: Sim, dois dias antes do inventário, seguindo os critérios de:

- Organização de prateleiras e seções.**
- Bloqueio no recebimento de mercadoria do depósito.**
- Baixa nas Nf's de produtos vencidos e avariados;**
- Resolver a pendência das Nf's do depósito.**

15. O resultado é inserido no sistema da empresa após quanto tempo da realização do inventário?

R.: O resultado é inserido no sistema após o término do inventário. No máximo as 10 h da manhã do dia seguinte. Existem auditores que vão até as lojas para analisar produtos de forma aleatória, para poder validar o resultado.

16. Quais as ações realizadas após o resultado do inventário?

R.: Análise de dados e montagem do plano de ação para o período entre o final do inventário atual e o próximo evento, independente do resultado. É fundamental acompanhar os processos para mitigar os erros e aumentar a lucratividade da empresa.

17. Como é esse plano de ação?

R.: Fundamental envolver toda a equipe da loja para obter o resultado, com foco em treinamento. Quanto mais vc conscientiza e treina as pessoas,

menos problema se tem. O plano de ação está geralmente ligado as maiores perdas identificadas na perda de estoque e dos produtos avariados e vencidos. Após analisarmos o resultado do inventário, identificamos quais indicadores apresentaram aumento ou decréscimo de perdas. Exs.:

- Produtos avariados por mau acondicionamento ou manuseio.
- Produtos vencidos por excesso de compra
- Erro na entrada das notas fiscais gerando sobra ou falta de produtos

As mercadorias recebidas dos fornecedores e do próprio Centro de Distribuição (CD) são conferidas com rigor. Qualquer problema identificado entre a quantidade solicitada e a quantidade recebida, tem que ser registrado pelo sistema interno (intranet), para o setor responsável tomar a devida providência. E acompanhar o processo interno até o mesmo ser resolvido.

- Troca de produtos sem o registro correto no sistema.
- Transferência de produtos entre as lojas. Para não perder a venda, o cliente paga o produto em uma loja e recebe em outra. Existe uma pressão muito grande para que esse erro seja mitigado.

- Furtos externos (clientes): Conferência diária dos circuitos fechados de televisão (CFTV) e quando identificado, faz B.O. na delegacia mais próxima para justificar a perda física e financeira. Essa perda é alta. Gerando em torno de 30%.

- Furtos internos (funcionários): Além do controle feito pelo circuito interno, fazemos a revista na entrada e saída dos funcionários para evitar qualquer deslize.

- Falhas operacionais: A mais comum é a digitação errada de produtos. Quando um código de barra não passa, o próprio operador de caixa digita o código interno para agilizar a venda e não observa que está vendendo um produto e entregando outro. Mas existe também o manuseio e mau acondicionamento.

Ainda existe a falta de mercadoria, que está relacionada à compra. Mas nesse caso, o gerente repassa para o regional tomar providência.