



FACULDADES DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

**AS PERDAS NO SETOR SUPERMERCADISTA:
UM ESTUDO DE CASO NO HORTIFRUTI DO
SUPERMERCADO PRIMAVERA**

ANDRÉ LUIZ BARBOSA DOS SANTOS
MATRÍCULA N° 2030009/3

PROFA. ORIENTADORA:
MARIÂNGELA ABRÃO

Brasília/DF, Outubro de 2006.

ANDRÉ LUIZ BARBOSA DOS SANTOS

**AS PERDAS NO SETOR SUPERMERCADISTA:
UM ESTUDO DE CASO NO HORTIFRUTI DO
SUPERMERCADO PRIMAVERA**

**Monografia apresentada como um
dos requisitos para conclusão do
curso de Administração do UNICEUB
- Centro Universitário de Brasília.**

Profa. Orientadora: Mariângela Abrão

Brasília/DF, Outubro de 2006.

ANDRÉ LUIZ BARBOSA DOS SANTOS

**AS PERDAS NO SETOR SUPERMERCADISTA:
UM ESTUDO DE CASO NO HORTIFRUTI DO
SUPERMERCADO PRIMAVERA**

**Monografia apresentada como um
dos requisitos para conclusão do
curso de Administração do UNICEUB
- Centro Universitário de Brasília.**

Profa. Orientadora: Mariângela Abrão

Banca examinadora:

**Profa: Mariângela Abrão
Orientadora**

Prof (a):

Prof (a):

Dedico esse trabalho aos meus pais e irmãos, que sempre estão ao meu lado me instruindo e para as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a minha formação acadêmica.

Agradeço a Deus a saúde e a disposição que me permitem vencer os obstáculos da vida.

À minha família que me ajuda a tomar decisões importantes.

À professora orientadora Mariângela Abrão, que foi fundamental para a concretização deste trabalho.

“Obter lucro sem risco, experiência sem correr perigo e remuneração sem trabalho é tão impossível quanto viver sem ter nascido”.

A. P. Gouthey

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perdas.....	11
Figura 2 – Fluxo básico da compra.....	19
Figura 3 – Faturamento por grupo do FLV.....	27
Figura 4 – Perdas (julho).....	28
Figura 5 – Perdas (agosto).....	28

RESUMO

As perdas representam as conseqüências de uma Gestão ineficiente e possibilita que o supermercado perca sua competitividade perante aos seus concorrentes, pois diminui sua rentabilidade. Para a realização do trabalho foram traçados os objetivos e o problema de pesquisa, afim de identificar os meios para diminuir as perdas e aumentar o retorno na venda de frutas, legumes e verduras. O estudo de caso foi realizado no setor de hortifruti do Supermercado Primavera. Através de uma pesquisa exploratória foi possível mostrar que pode-se controlar os desperdícios com o foco na Gestão de Estoque, no Just in Time, no processo de compra e nas formas de armazenamento e exposição de venda. Através de observações e entrevistas verificou-se as condições do local de venda, bem como, os seus depósitos e câmaras-frias e os procedimentos das compras. Foi elaborado uma planilha para coletar dados de compra e perda diária de cada hortaliça nos meses de julho e agosto de 2006. Na análise, separou-se os hortifrutis em três grupos: frutas, legumes e verduras. Foram verificados o índice de perda geral e os produtos que mais se destacaram. Comparou-se depois, tal percentual com o índice de perda do setor no Brasil. Após constatar os problemas, pôde-se sugerir algumas mudanças na gestão do hortifruti, baseado nas teorias abordadas no decorrer do trabalho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO	09
2.1 As perdas no setor supermercadista	09
2.2 Gestão de Estoque	14
2.3 <i>Just in Time</i>	16
2.4 Compra	17
3 METODOLOGIA	21
4 ESTUDO DE CASO	23
4.1 Supermercado Primavera	23
4.2 O setor de hortifruti no Primavera	23
4.3 Fornecedores do supermercado	24
4.4 Compra de hortaliças	25
4.5 A entrega dos fornecedores e o conferimento	25
4.6 O armazenamento do estoque e a exposição de venda	26
4.7 Os dados	26
4.8 Análise crítica	30
4.8.1 Compra	30
4.8.2 Gestão de Estoque e JIT	31
4.8.3 Recebimento, armazenamento e exposição de venda	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE A: PLANILHA DE COMPRA E PERDA DIÁRIA	38
ANEXO A: SAFRA	39

1 INTRODUÇÃO

O hortifruti é um dos setores do supermercado que mais tem circulação de pessoas e que traz clientes à loja. Contudo, apresenta também uma das maiores perdas de um supermercado.

Analisando esse cenário e os poucos estudos realizados nessa área, é interessante para o setor supermercadista uma pesquisa que poderá diminuir perdas e, conseqüentemente, aumentar a rentabilidade.

Os desperdícios não podem ser aceitos em um país onde vivem milhões de miseráveis. As perdas aumentam o desemprego, aumentam os preços e contribuem para a proliferação da miséria e retardam o desenvolvimento da nação.

Sendo assim, os supermercados que são os principais pontos de venda de frutas, verduras e legumes (FLV) necessitam de controles rigorosos para que consigam a menor perda possível, bem como, melhorarem suas margens de lucro líquido.

Para a realização do estudo, o Supermercado Primavera foi a base do trabalho. A partir dele se fez as pesquisas para se chegar aos resultados, baseados no seguinte problema de pesquisa: a diminuição de perdas e o aumento da rentabilidade no hortifruti podem ser vigorados através de controles feitos na compra, armazenamento e venda do setor?

O objetivo geral desse trabalho é identificar os processos que podem diminuir as perdas e aumentar a rentabilidade no hortifruti do Primavera. Para se obter tais respostas é necessário a realização, especificamente, de alguns objetivos.

Foi necessário verificar a época de safra de cada produto, levantando a sazonalidade de cada um. Verificou-se também, as interferências que as condições climáticas exercem sobre o FLV, bem como a venda de cada item. Após saber as características das frutas, verduras e legumes foi preciso analisar os locais de armazenamento, como câmaras-frias, estrados, caixas plásticas e bancas de exposição. É imprescindível fazer planilhas de controle de perdas, comparando a quantidade comprada com a perdida. Contudo, é necessário diagnosticar os métodos de compra para saber como se chegar a uma quantidade segura de compra para um determinado período. Por fim, verificou o papel que cada funcionário do hortifruti está desempenhando.

O trabalho desenvolveu-se seguindo as normas de pesquisa descritas por autores. Especificamente, este é um estudo de caso, pois as análises foram feitas no Supermercado Primavera. Na empresa foram realizadas observações pessoais, entrevistas com funcionários e fornecedores e coleta de dados da empresa como quantidade comprada, vendida e perdida do hortifruti.

Este trabalho foi dividido em quatro partes. A primeira é o referencial teórico, onde estão abordadas teorias sobre Gestão de Estoque, Compra e *Just in Time*. A segunda parte relata a metodologia aplicada, explicando quais os métodos de pesquisa usados. A terceira confronta a teoria descrita com os dados coletados no Supermercado Primavera e a quarta parte resgata os pontos abordados no início do trabalho, respondendo à pergunta problema e analisando os objetivos propostos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As perdas no setor supermercadista

O setor supermercadista sofre com os altos custos operacionais, como energia, água, grande número de funcionários, altos impostos, manutenção de equipamentos, além de conviver num cenário muito concorrido. Todos esses fatores afetam a taxa de retorno, tornando-a baixa.

Um dos fatores que mais contribuem para a falta de rentabilidade do negócio são as perdas. Muitos empresários acreditam que, em suas lojas, esse percentual que é pequeno e que o faturamento vai de vento em popa. (REDUZIR, 2006, p.28)

Por isso, cada décimo percentual que é reduzido de custos, despesas e perdas já é muito significativo. Esse é o segredo para um supermercado ficar mais competitivo, pois poderá baixar seus preços e atrair mais clientes.

As perdas no hortifruti representam um dos maiores percentuais em relação à perda geral de um supermercado. Além da perda no departamento de FLV (frutas, legumes e verduras), existem perdas como furtos praticados por funcionários e clientes, degustação, violação, fraude, erros administrativos, etc.

Para Sumita *et al* (2003, p. 8) a diferença entre perdas e quebras é definida da seguinte forma:

as perdas representam as diferenças não identificadas entre o estoque físico e contábil, oriundas de furtos internos (funcionários) e externos (clientes e não funcionários), fraudes de fornecedor, erro administrativo e baixo esmero com o inventário. Já as quebras ou quebras operacionais, são as mercadorias, devidamente identificadas, danificadas que por ação de terceiros ou pela má gestão de produtos na empresa.

Segundo Ching (2001, p.39), “a perda pode ser definida como qualquer coisa que não seja a quantidade mínima de recursos que é absolutamente essencial para agregar valor ao produto”.

De acordo com a matéria Reduzir... (2006, p.30):

perda, além de roubo, pode ser uma avaria, um item com embalagem amassada ou rasgada, um cheque sem fundos, prazo de validade vencido ou qualquer outro motivo que faz com que o faturamento que poderia ser proporcionado pelo giro na categoria não entre na loja, que vai ficar com ônus do preço de custo para ser recuperado.

Segundo dados de 2003, da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) e do Programa de Administração do Varejo (Provar) da USP, cerca de 2% do faturamento total do setor brasileiro de auto-serviço desaparece.

Já para Leote (2004, *apud* Se há perda..., p. 60), quando comentou em detalhes a 3ª Avaliação Provar de Perdas no Varejo Brasileiro disse que a perda total encontrada na pesquisa foi de R\$ 3,75 bilhões, o que representa 1,96% do faturamento líquido do varejo.

A média de perdas do varejo, que inclui além dos supermercados, farmácias, padarias, lanchonetes, etc, é próxima da média do setor supermercadista.

Segundo Cavalho e Manfredini (2004, p.28):

os supermercados brasileiros viram cerca de 1,8 bilhão escorrer entre os dedos. A soma, equivalente a 2% do faturamento dessas empresas, evadiu-se na forma de latas amassadas, produtos com validade vencida, sacos de arroz furados, além de itens furtados por clientes e funcionários das mais engenhosas que se pode imaginar. Desse total, 60% ou R\$ 1bilhão se referem à área de perecíveis.

Para Leote (2004, *apud* Se há perda..., p. 60), em supermercados:

27% das perdas são causadas por furto externo, de clientes e outros. Mais 27% delas ocorrem por furto interno, de colaboradores e prestadores de serviços, 19% são causadas por quebra operacional, 10% por erro administrativo, 6% pelo fornecedor e 11% por vários outros motivos.

Entretanto, para Carvalho e Manfredini (2004, p.30), “dentre as perdas em supermercados brasileiros, 36% é de quebra operacional, 20% de furtos internos, 15% de furtos externos, 11% de ajustes, 10% de erros administrativo e 8% de fraudes de fornecedores.”

Percebe-se que os dados diferem um pouco de um periódico para outro. São pesquisas realizadas em datas próximas, mas mesmo assim, apresentam diferenças devido à quantidade e os tipos de itens pesquisados.

Segundo Sumita *et al* (2003, p.11), “contribuindo com grande parte das vendas do varejo supermercadista, os perecíveis (frutas, verduras, legumes, carnes e padaria) respondem com os mais altos índices quebras, isso devido ao alto grau de deteriorabilidade implícito ao produto”.

Os perecíveis são uma problemática para o setor supermercadista. A 3ª avaliação Provar de perdas no varejo informou que 57% do total de suas perdas foi com produtos perecíveis, pela vulnerabilidade no manuseio, durabilidade curta. (SE HÁ PERDA, 2004, p.60)

Já na 4ª pesquisa Provar de perdas no varejo, o índice subiu para 60%, ou seja, R\$1 bilhão. Os números impressionam e são retratos de um problema que incomoda o varejo. (CARVALHO e MANFREDINI, 2004, p.28)

Analisando o hortifruti separadamente, as estatísticas mostram que a quebra operacional do setor é de até 14% do faturamento líquido da seção, segundo pesquisa do Programa de Administração do Varejo (CARVALHO, 2005).

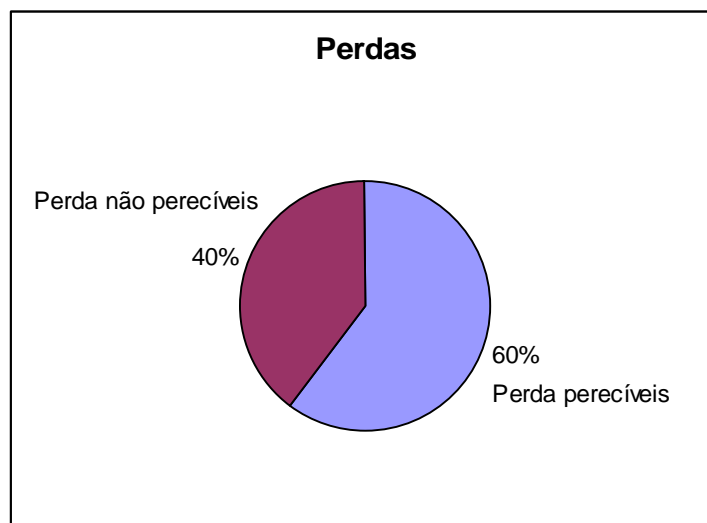


Figura 1: Perdas
Fonte: Sumita *et al* (2003, p. 10)

De acordo Sumita *et al* (2003, p.11):

as quebras operacionais, em especial dos produtos perecíveis, dependem das condições de manuseio, como empilhamento dos produtos, equipamento adequado, circulação de ar nos equipamentos separação de produtos delicados e retorno imediato das desistências de compra dos clientes.

Segundo a matéria de Vitrine do Varejo, Reduzir as perdas para aumentar a rentabilidade (2006, p.28), “o primeiro passo para tentar entender as perdas e reverter o processo negativo que elas geram é conhecer o problema a fundo, os fatores geradores, as ações que podem ser tomadas e os resultados que podem ser conseguidos.”

Na mesma reportagem (2006, p.30), foram descritos também, os motivos que geram perdas nos supermercados:

- Falta de produtos na área de venda;
- Problemas com a qualidade dos produtos vendidos (amassados, sujos, sem data de validade visível etc)

- Relacionamento inadequado de gestores com colaboradores;
- Falta de gestão nos controles de produtos danificados no depósito e na área de venda;
- Falta de controle de estoque, o que deixa alguns colaboradores mais seguros para praticarem o consumo interno sem permissão do proprietário.

O estudo feito por Sumita *et al* (2003, p. 9) descreveu outros fatores geradores de perdas:

- Recebimento (avarias de embalagem no embarque ou desembarque);
- *Pallets* mal montados na área de estocagem;
- Erros no processamento das informações;
- Armazenamento (empilhamento deficiente ou em locais impróprios);
- Produtos perecíveis fora das condições ideais de armazenagem;
- Preparo impróprio dos produtos para exposição;
- Frente de caixa (desistência do consumidor em adquirir produtos refrigerados ou ocorrência de falhas de registro de mercadorias no caixa);
- Negligência quanto à segurança percebida em loja;
- Consumo parcial ou total de mercadorias na área de venda por clientes, funcionários ou prestadores de serviços.

Após mencionar os motivos geradores de perdas, agora é possível descrever as alternativas para eliminar esse mal que atrapalha a rentabilidade dos supermercadistas. A prevenção de perdas engloba vários fatores, desde a compra até o consumo do produto pelo cliente.

Para Leote (2004, *apud* Se há perda..., p. 61), “a prevenção não é somente uma opção entre os varejistas, ela passou a fazer parte da estratégia do negócio.”

Alguns dados revelam que a prevenção de perdas no setor supermercadista brasileiro é recente. De acordo com Leote *apud* Custos... (2004, p.31), “enquanto segmentos do varejo iniciaram seus programas de prevenção de perdas há dez anos, os supermercados só deram atenção a essa questão nos últimos três anos.”

Uma das principais tarefas da gerência da empresa moderna é a detecção e eliminação das perdas ocorridas durante suas atividades, já que a presente concorrência exige especialização e competência nas atividades da empresa, se esta quiser manter-se no mercado. Neste sentido, um sistema que permita a sistemática identificação e quantificação das perdas de uma empresa é, sem dúvida, útil para auxiliar o processo de análise e melhoria da eficiência interna dos

processos produtivos, tomando-se poderosa ferramenta de apoio gerencial (BORNIA, 2005).

A atenção redobrada para as frutas, legumes e verduras, além de contribuir com a diminuição das perdas também cuida da saúde do consumidor. Afinal, as frutas amassadas no fundo da pilha da gôndola, a verdura em contato com a caixa não-descartável e difícil de ser higienizada, ou os legumes danificados podem provocar doenças em quem as consome, como por exemplo, verminoses e infecções intestinais (CARVALHO, 2005).

Os supermercados devem ter alguns cuidados especiais no comando da seção de hortifruti:

- **Fornecedores:** se eles não possuem controle sobre a água utilizada na irrigação, não utilizam os fertilizantes adequados e na proporção certa, não tomam cuidado com a colheita e com o transporte, dificilmente entregarão produtos de qualidade. É importante fazer visitas técnicas periódicas aos fornecedores;
- **Recebimento:** exigir que os fornecedores entreguem os produtos em caixas plásticas com rótulos para que possam ser rastreados. Os rótulos devem conter o nome do responsável pelo produto, identificação fiscal, nome do produto, a que variedade pertence, classificação, data do embalamento e peso líquido;
- **Manuseio:** evitar manusear os hortifrúti é importante não só para prevenir que eles se amassem e sejam contaminados por agentes externos, como também para que eles não se deteriorem rapidamente, pois tira uma cera natural que tem a função de protegê-los contra a perda de água;
- **Exposição:** expor os produtos na mesma caixa do fornecedor para evitar o manuseio. É importante que os vegetais, em cada caixa, tenham tamanho e maturidade semelhantes. Não expor produtos maduros ao lado dos mais frescos, pois alguns vegetais maduros soltam gás etileno, amadurecendo mais rapidamente os outros que estão próximos. É importante ter a seção organizada, separando o novo do velho, o bonito do feio, para evitar que o consumidor fique remexendo a banca;
- **Ambiente:** o ideal é que depósitos, estoques e área de vendas sejam climatizados com temperatura entre 12°C e 15°C e que instale

umidificadores para que a umidade relativa do ar se mantenha entre 80% e 85%;

- Degustação: evita que o cliente coma uma fruta inteira ou estrague um cacho de uva, além de forçar a venda (CARVALHO, 2005).

É importante atentar-se também para o período de safra, entressafra e fim de safra de cada fruta, legume e verdura. Geralmente, na safra o produto tem mais qualidade e menor preço. Já no fim da safra, a qualidade costuma cair e o preço subir.¹

Como no hortifruti de um supermercado os produtos são perecíveis e, conseqüentemente, perdem facilmente, é interessante a análise da Gestão de Estoque, o *Just in time*, o processo de compras e as pessoas envolvidas.

2.2 Gestão de Estoque

As perdas figuram, para o segmento varejista, como um dos principais problemas a serem enfrentados. A briga para amenizar ou extinguir esse problema é árdua, mas se vencida gera benefícios significativos para o lojista. O gerenciamento correto de estoque pode contribuir para reduzir drasticamente esses desperdícios. Além de ter uma boa equipe, o resultado acontece quando há sinergia entre a compra e a gestão de estoque.

Para Ching (2001, p. 32):

o controle de estoque exerce influência muito grande na rentabilidade da empresa. Os estoques absorvem capital que poderia estar sendo investido de outras maneiras, desviam fundos de outros usos potenciais e têm o mesmo custo de capital que qualquer outro projeto de investimento da empresa. Aumentar a rotatividade do estoque libera ativo e economiza o custo de manutenção do inventário.

A função de planejar e controlar estoque são fatores primordiais numa boa administração, pois se preocupa com os problemas quantitativos e financeiros dos materiais (POZO, 2001).

¹ Veja no ANEXO A o período de início de safra, safra, entressafra e final de safra de cada hortaliça.

O planejamento consiste na determinação dos valores que o estoque terá com o correr do tempo, considerando as datas de entrada e saída dos materiais do estoque e na determinação dos pontos de pedido de material (CHING, 2001).

Para realizar a gestão de estoque é necessário fazer algumas funções básicas, como descreve Ching (2001, p. 37):

- Fazer o cálculo do estoque mínimo;
- Fazer o cálculo do lote de suprimento;
- Fazer o cálculo do estoque máximo;
- Manter atualizada a ficha de estoque;
- Replanejar os dados quando houver razões de modificações;
- Emitir solicitações de compra quando atingir ponto de ressuprimento;
- Receber o material do fornecedor;
- Identificar o material e armazená-lo;
- Conservar o material em condições adequadas;
- Entregar o material mediante requisição;
- Atualizar a ficha de estoque e guardar a documentação de movimentação do material [...].

A idéia básica para controlar o estoque é manter os níveis de estoque proporcionais à demanda. É preciso então: verificar a duração do tempo de ressuprimento para o item considerado; fazer previsão do item para cada período e; determinar o período de segurança a considerar pela incerteza na previsão da demanda e o tempo de ressuprimento, necessário para compor o estoque de segurança (CHING, 2001).

O estoque de segurança ou estoque mínimo tem a função de cobrir as possíveis variações do sistema. (POZO, 2001). No hortifruti, além de ter o cuidado de prever a demanda é essencial também considerar o tempo de entrega do fornecedor; a possibilidade de rejeição do produto por motivos de qualidade e preço; os fatores climáticos; o período de safra e entressafra e principalmente perceber a durabilidade de cada item nas condições cabíveis.

O estoque máximo é determinado de forma que seu volume ultrapasse a somatória da quantidade do estoque de segurança que seja suficiente para suportar as variações normais em face da dinâmica de mercado (POZO, 2001).

De acordo com Pozo (2001, p. 59), o ponto de pedido (PP) “é a quantidade de peças que temos em estoque e que garante o processo produtivo para que não sofra problemas de continuidade, enquanto aguardamos a chegada do lote de compra, durante o tempo de reposição”.

A fórmula do Ponto de Pedido é a seguinte:

$$PP = (C \times TR) + ES$$

Onde:

PP: Ponto de Pedido

C: consumo normal de peças

TR: tempo de reposição

ES: Estoque de segurança

Todo e qualquer armazenamento de estoque gera custos. Existem duas variáveis que aumentam estes custos, que são a quantidade em estoque e o tempo de permanência em estoque. Grandes quantidades em estoque somente poderão ser movimentadas com a utilização de mais pessoal ou, então, com o maior uso de equipamentos, tendo como consequência a elevação destes custos. Num caso de um menor volume em estoque, o efeito é exatamente ao contrário (DIAS, 1993).

No hortifruti os custos decorrentes do armazenamento são os gastos com câmaras-frias (energia elétrica e manutenção), com caixas plásticas e estrados, com pessoal (salários, encargos e treinamento).

2.3 *Just in time* (JIT)

Visando o baixo custo com o estoque, foi desenvolvido no Japão na década de 70 pela *Toyota Motor Company*, um mecanismo para coordenar com precisão a demanda, necessitando do mínimo de estoque, o *Just in Time*. (CORRÊA H.; CORRÊA C., 2004, p. 598)

Ainda segundo os autores (2004, p.599) “o sistema JIT tem como objetivos operacionais a qualidade e a flexibilidade. Faz isso colocando duas metas de gestão acima de qualquer outra: a melhoria contínua e o ataque incessante aos desperdícios”.

Para Ching (2001, p.38), o *Just in time*:

Visa atender a demanda instantaneamente, com qualidade e sem desperdícios. Ele possibilita a produção eficaz em termos de custo, assim como o fornecimento da quantidade necessária de componentes, no momento e em locais corretos, utilizando o mínimo de recursos.

Os produtos perecíveis, principalmente, frutas, legumes e verduras, não podem ficar muito tempo estocados. Assim, o *Just in Time* apresenta-se como um sistema essencial para gerir o Hortifruti de um supermercado.

Para Corrêa e Corrêa (2004, p. 602) “na filosofia JIT, os estoques são considerados nocivos, também por ocuparem espaço e representarem altos investimentos e capital”.

No entanto, as empresas que empregam a filosofia JIT reconhecem a necessidade de algum estoque em processo para que a produção possa fluir; contudo ele é menor do que se imagina (CORRÊA H.; CORRÊA C., 2004).

Para implantar o JIT e conseguir eliminar os desperdícios é preciso do envolvimento de todos os funcionários. Cada membro da organização, desde os que ocupam os cargos mais modestos até a alta administração, tem seu papel no esforço de eliminação de desperdício e na solução dos problemas que causam perdas (POZO, 2001).

As técnicas do JIT foram adequadas para empresas que produzem, ou seja, fábricas. No entanto, a filosofia de trabalhar com o menor estoque possível é totalmente proveitoso para o setor supermercadista e principalmente ao hortifruti. Além de diminuir os custos com o estoque, o *Just in Time* pode diminuir bastante as perdas, já que a compra basear-se-á na demanda.

Para que o JIT funcione é necessário mudança de relacionamento com os fornecedores como demandas previsíveis com solicitações flexíveis; produtos de alta qualidade e com constância; tempos de entrega curtos e garantidos; proximidade dos fornecedores nos clientes, inclusive física (CHING, 2001, p. 40).

Dentre os diversos benefícios do *Just in time*, os que mais apareceriam no setor de hortifruti seriam: redução do custo de compras, diminuição do número de fornecedores e burocracia, menores níveis de estoque, redução do espaço de estocagem, redução da perda (CHING, 2001).

2.4 Compra

Comprar sem um planejamento, sem acompanhar o fluxo de caixa da empresa pode ser considerado uma forma de perda. É importante atentar-se para alguns detalhes na compra, pois o que poderia trazer lucro pode gerar muitos prejuízos.

Para Weber (2005 *apud* Controle..., 2005, p.40), “o primeiro passo a ser dado para melhorar a gestão do setor é o varejista deixar de priorizar a venda e ter consciência que a empresa também é um centro de compras”.

Segundo Viana (2000, p. 172), comprar “significa procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa”.

Dias (1993, p. 284) afirma que:

Um dos principais objetivos e finalidades da Seção de Compras é a aquisição na qualidade adequada. A qualidade correta não quer significar a melhor qualidade disponível; por mais desejável que essa possa ser, elas terão de atender a determinadas exigências, e deve estar relacionada àquela necessidade.

O ato de comprar inclui as seguintes etapas:

- Determinação do que, de quanto e de quando comprar;
- Estudo dos fornecedores e verificação de sua capacidade técnica, relacionando-os para consulta;
- Promoção de concorrência, para a seleção do fornecedor vencedor;
- Fechamento do pedido, mediante autorização de fornecimento ou contrato;
- Acompanhamento ativo durante o período que decorre entre o pedido e a entrega;
- Encerramento do processo, após recebimento do material, controle da qualidade e da quantidade (VIANA, 2000, p.172).

É importante ressaltar que o processo de compra começa quando é sabido a necessidade do produto que precisa ser comprado até o recebimento do mesmo pelo fornecedor.

É um processo que requer um bom comprador. O comprador deverá ter responsabilidade de seus atos acompanhada da indispensável autoridade, condições indispensáveis para o exercício de suas funções (VIANA, 2000).

O comprador é responsável pela negociação de compra e deve ter em mente a capacidade do estoque, pelo pagamento, por checar preços, comparar, definir as datas de chegada, avaliar as quantidades que vai comprar, entre outras atividades (CONTROLE, 2005).

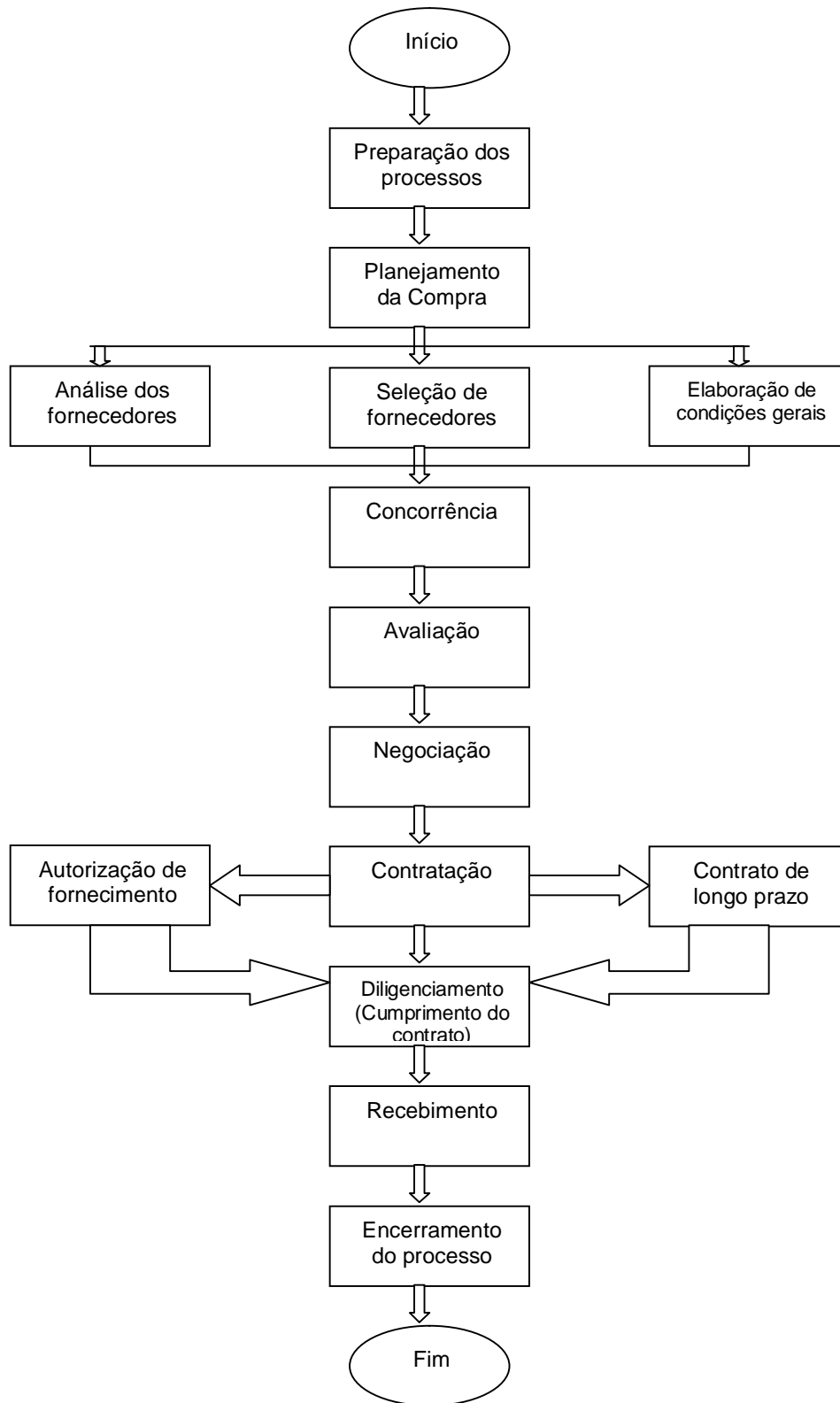


Figura 2: Fluxo básico da compra
 Fonte: Retirada de Viana (2000, p.178)

No processo de compras atuam o comprador, o recebedor, o encarregado do depósito e guarda da mercadoria e o repositor da loja. Os três, trabalhando em sinergia, de forma sintonizada, podem dar um grau de excelência ao setor. (CONTROLE, 2005).

3 METODOLOGIA

O trabalho de pesquisa foi desenvolvido seguindo normas de pesquisa apresentadas por autores. A coleta de dados para responder o problema da pesquisa foi realizada no hortifruti do Supermercado Primavera, caracterizando assim um estudo de caso.

A pesquisa se apoiou em teorias base, através de pesquisas feitas em livros, periódicos e páginas da Internet. A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema tratado. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do assunto tratado são incipientes para quem pesquisa. (MATTAR, 1999)

O método de pesquisa foi o dedutivo. Dedução é a forma de raciocínio que parte de uma proposição geral para verificar seu valor por meio de dados particulares. (LAKATOS, 1991)

O processo dedutivo é de alcance limitado, pois a conclusão não pode assumir conteúdos que excedam o das premissas. Porém, não se pode desprezar esse tipo de processo em consideração a essa crítica. Para a metodologia, é importante entender que, no método dedutivo, a necessidade de explicação não reside nas premissas, mas na relação entre as premissas e a conclusão. (CERVO e BERVIAN, 1998 *apud* BARROS e LEHFELD, 2000).

O estudo foi feito através de observações pessoais nos processos de compra, armazenamento e venda do hortifruti.

De acordo com Lakatos (1991, p. 222), “a observação utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.”

O trabalho baseou-se também, na análise de documentos, como notas fiscais e na planilha de coleta de dados, ou seja, compra e perda diária. Segundo Lakatos (1991, p. 174), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.” Os dados foram tabulados e analisados à luz da teoria estudada.

Foram entrevistados fornecedores e funcionários do Supermercado Primavera para poder entender as características gerais de um hortifruti.

Em Lakatos (1991, p. 222), “a entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”.

O tipo de entrevista utilizada foi a despadronizada ou não-estruturada, onde o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal (LAKATOS, 2001).

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Supermercado Primavera

Em 1989, Flávio dos Santos e Domingos Lustosa Machado que já era supermercadista no Setor "O" da Ceilândia-DF, abriram um mercadinho em Samambaia. A loja tinha 100m², localizada em frente a uma praça

O Mercado Primavera foi inaugurado em março de 1990, com apenas 2 funcionários: um caixa e um açougueiro. A luta obstinada para vender mais barato, fez com que o seu proprietário, Flávio dos Santos, partisse para a luta corpo a corpo com os moradores das quadras vizinhas, visitando-os casa por casa e convencendo-os que os preços eram realmente mais baratos.

Também nesta luta por bons preços, partiu a procura de promoções nas grandes redes de supermercados de Brasília, trazendo estas promoções para Samambaia e vendendo as mercadorias por quase os mesmos preços que eram adquiridas.

Com isso, o Supermercado Primavera conseguiu aumentar muito os seus clientes, havendo a necessidade urgente de ampliação. Em 1997, o Supermercado Primavera abriu uma filial na QR 423 e no ano de 2000 abriu a 2ª filial na QN 516, ambas em Samambaia.

A principal bandeira dos Supermercados Primavera continua sendo honrar a sua tradição de vender produtos de primeiríssima qualidade pelos preços mais baixos da cidade.

4.2 O setor de Hortifruti no Primavera

O estudo de caso foi feito em apenas uma das lojas da rede, ou seja, na loja matriz. Essa loja é a principal em venda e onde estão os escritórios que determinam as decisões da rede.

Apartir das observações feitas pode-se relatar algumas características da empresa estudada. O hortifruti do Supermercado Primavera, também chamado de verdurão pela maioria dos clientes e funcionários, tem 92m² de área. A exposição é feita em 23m bancas de ferro e um expositor refrigerado de 2,5m.

O tamanho do FLV é pequeno em relação ao tamanho da loja, ou seja, 600m². Apesar da estrutura, o verdurão tem boa variedade. São cerca de 50 itens fixos e outros 20 de acordo com os períodos de safra e sazonalidade, como por exemplo, morango, caqui, uva niagara e mexirica.

O setor representa cerca de 12% do faturamento total do supermercado. Tem venda bastante expressiva. De acordo com o proprietário, Sr. Flávio, o hortifruti é um dos setores que mais atraem clientes para a loja, só perdendo para a padaria.

Toda quarta e quinta-feira, o supermercado faz promoções. É a tradicional Quarta e Quinta Verde. Quando foi lançada a promoção em 1996, era somente o dia de quarta-feira. Mas com a crescente venda, foi preciso prolongar as promoções até quinta-feira para conseguir atender os clientes com mais comodidade.

Trabalham no hortifruti um comprador, um repositor e um auxiliar de repositor. O gerente da loja é o responsável por todas as atividades do setor exceto compra.

4.3 Fornecedores do supermercado

O supermercado possui diversos fornecedores. Isso porque, geralmente um fornecedor trabalha com poucos produtos em seu mix. Há fornecedores só para batata, outros só para banana, outros só para laranja.

Contudo, o maior fornecedor da empresa trabalha com vários itens. Ele atende a empresa há mais de 10 anos, fornecendo tomate, cenoura, pepino, pimentão, jiló, beterraba, repolho, mandioca, cará, inhame, quiabo e berinjela. Essas hortaliças são entregues diariamente, pela manhã.

O fornecimento de banana, mamão e limão é feito pela Brasnica e Comercial Mendes. A compra de maçãs, pêra, coco seco, melão, uvas, alho a granel é feita entre Perboni, Ki-Frutt e Frutaço duas vezes por semana. A laranja é fornecida pela Comercial Mendes diariamente. A batata e a cebola são compradas entre Reis Atacadista, Bradisba e Perboni até três vezes por semana. A abóbora japonesa é fornecida pela Minas Brasil ou Reis Atacadista uma vez por semana. A melancia é fornecida por intermediários que buscam-na em uma vez por semana em Uruana-GO, cidade da melancia. A folhagem (alface, cheiro-verde, agrião, brócolis, acelga, rabanete, etc) é fornecida por um agricultor da região diariamente.

4.4 Compra de hortaliças

Verificou-se alguns erros na compra do hortifruti do supermercado. Ora faltavam produtos nas bancas ora sobravam, perdiam. O comprador fazia o pedido de acordo com as vendas anteriores. Acertava quase sempre. Mas não levava em consideração os fatores climáticos, a sazonalidade dos produtos, os períodos de pouco e grande movimento e a durabilidade/ qualidade das frutas, verduras e legumes.

4.5 A entrega dos fornecedores e o conferimento

Após verificar erros no processo de compra, constatou-se o recebimento dos produtos. Primeiro foi diagnosticado as condições dos caminhões, das caixas e a preparação dos funcionários dos fornecedores.

Os caminhões da Perboni, Ki-Frutt e Frutaço não são refrigerados. Tais frutas transportadas por essas empresas devem ser mantidas sob resfriamento. No entanto, vêm em baús abafados, sem qualquer ventilação. O mesmo acontece com os caminhões da Brasnica, fornecedora de banana. Essa fruta, quando armazenada em local abafado, amadurece rapidamente.

O fornecedor de verduras e legumes (tomate, cenoura, beterraba, etc.) transporta suas mercadorias em caminhões abertos. As verduras ficam propícias ao contato com o sol, vento ou chuva, prejudicando-as. As caixas de plástico deste fornecedor, normalmente estão sujas, comprometendo a qualidade.

Foi observado que os entregadores das empresas, em sua maioria, não foram bem treinados. Ao retirar as caixas do caminhão, jogam-nas, sem nenhum cuidado, no chão ou nos carrinhos de carga. Como as frutas, verduras e legumes são frágeis, esse tipo de procedimento danifica facilmente os produtos, gerando perdas.

O conferimento das mercadorias é feito pelo comprador. Verificam-se os itens, a quantidade e se os valores estão de acordo com pedido. Caso esteja correto, o comprador confere os produtos. Caso não, o comprador resolve junto ao fornecedor o recebimento, que pode ser cancelado.

O recebimento é feito de modo simples: o comprador verifica a quantidade da nota e a confere, pedindo aos entregadores que coloquem os produtos ou no depósito ou na câmara-fria ou na área de venda. Não se analisa as condições de

qualidade das frutas, verduras e legumes. São aceitos sem dificuldades, sem questionamentos. O tamanho, o peso, a aparência, nada é verificado com rigor.

4.6 O armazenamento do estoque e a exposição de venda

A maioria das frutas, verduras e legumes chegam diariamente, por isso são poucos os itens que possuem estoque. Dependendo do preço, do período do mês, de campanhas de promoção é necessário que alguns produtos sejam estocados.

As bancas de exposição são de ferro e possuem um vão embaixo para armazenar caixas ou sacos. O ferro em contato com verduras oxida facilmente, afetando assim a qualidade e gerando perdas. Há também um expositor de resfriamento para expor folhagens e frutas como maçã argentina (red), pêra, uva, kiwi, pêssego e ameixa. Os produtos de promoção são expostos em ilhas de caixas plásticas. O hortifruti é coberto por telha de zinco, o que faz esquentar o setor.

O depósito do hortifruti fica no subsolo, aonde também se localizam as câmaras-frias. Normalmente, neste depósito são guardados a batatinha, a cebola e a abóbora japonesa. Esses produtos ficam sobre estrados de madeira, mas em contato com a parede e num local úmido devido à presença das câmaras-frias.

As maçãs, a uva, as folhagens e outras frutas que podem ser resfriadas, quando necessário são expostas em uma das câmaras-frias. As frutas dividem o espaço com outros produtos como, queijo e iogurtes. Às vezes a câmara está cheia e algumas frutas ficam fora da refrigeração, facilitando as perdas.

4.7 Os dados

Pesquisou-se a compra e a perda de cada fruta, verdura e legume nos meses de julho e agosto de 2006. A coleta de dados foi feita em uma planilha diária onde eram registrados a quantidade, o preço e o total de compra e da perda. (APÊNDICE A).

Após o somatório, os itens foram separados em três grupos: frutas, verduras e legumes. Verificou-se o percentual de perda por quantidade e por valor, enfatizando os que mais se destacaram nos seus grupos.

A análise foi feita com 53 itens na seguinte divisão:

- Frutas: Abacate, Abacaxi, Banana maçã, Banana marmelo, Banana nanica, Banana prata, Coco seco, Goiaba, Laranja, Lima, Maçã gala, Maçã red, Mamão formosa, Mamão papaia, Manga tomy, Maracujá, Melancia, Melão, Mexirica, Morango (bandeja), Pêra, Uva Itália, Uva Niagara;
- Legumes: Abóbora Itália, Abóbora japonesa, Batata doce, Batata inglesa, Berinjela, Beterraba, Cará, Cebola, Cenoura, Chuchu, Inhame, Jiló, Mandioca, Maxixe, Pepino, Pimentão, Quiabo, Tomate, Vagem;
- Verduras: Agrião (maço), Alface (unidade), Brócolis (maço), Cheiro verde (maço), Couve, Couve flor (unidade), Rabanete (maço), Repolho, Rúcula (maço).

A venda mensal, por grupo, é a seguinte:

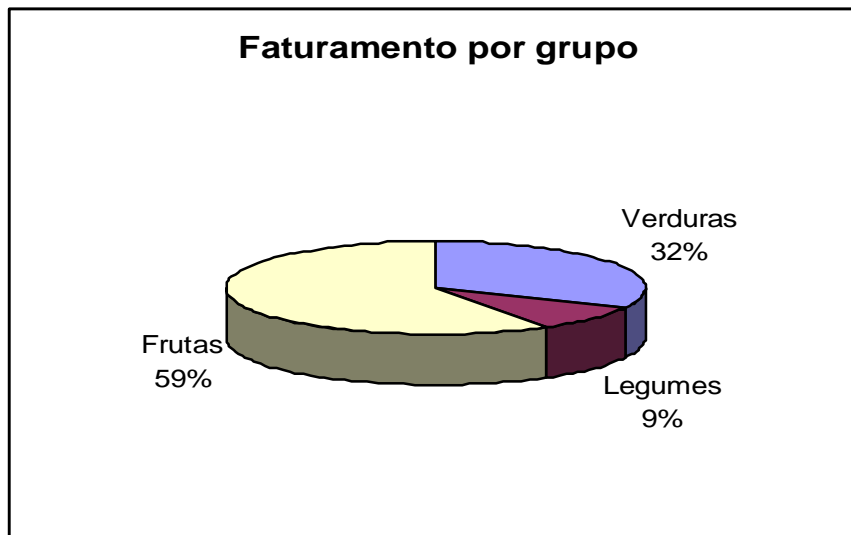


Figura 3: Faturamento por grupo do FLV
 Fonte: Elaborado por André Luiz Barbosa dos Santos (2006)

Além da venda de frutas ser a maior, a quantidade em quilos, também é superior aos demais grupos. A quantidade vendida dos legumes é próxima das frutas, no entanto, o seu valor agregado é menor. As verduras têm o menor faturamento e a menor quantidade vendida, mas possui a maior quebra.

As perdas do mês de julho representaram 10,88% do faturamento líquido do Hortifruti.

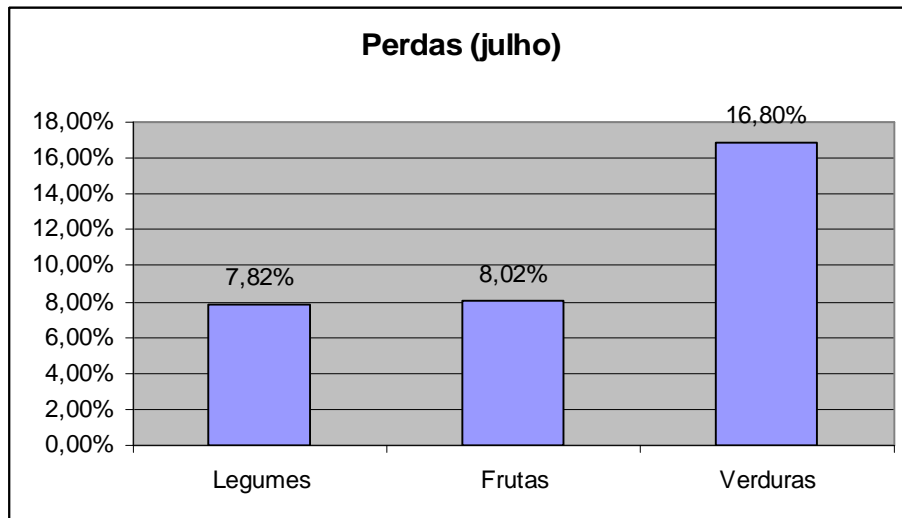


Figura 4: Perdas (julho)
 Fonte: Elaborado por André Luiz Barbosa dos Santos (2006)

No mês de agosto, houve uma pequena queda nas perdas de verduras e um aumento da quebras das frutas. O desperdício ficou em 10,61% do faturamento líquido da seção.

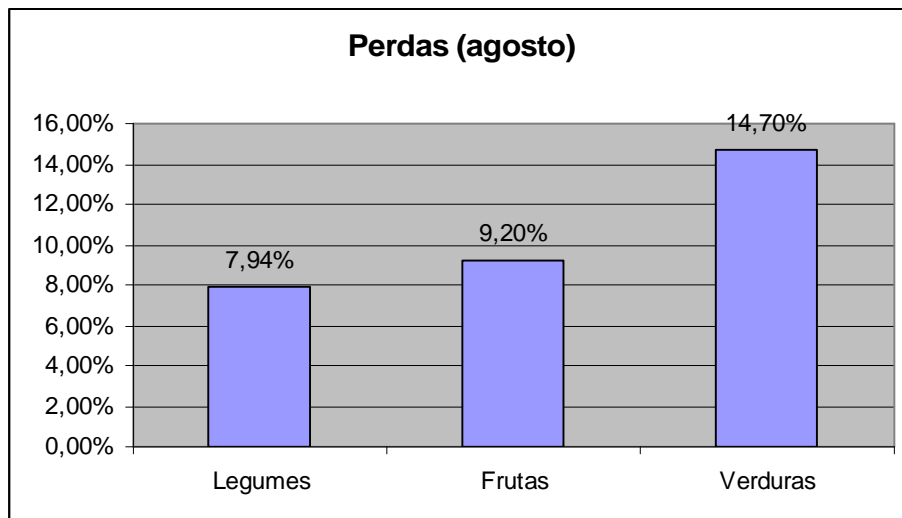


Figura 5: Perdas (agosto)
 Fonte: Elaborado por André Luiz Barbosa dos Santos (2006)

As verduras comercializadas pelo supermercado, em sua maioria, são folhagens. A durabilidade destes produtos é de, no máximo, 24h, mesmo em refrigeração. As folhas murcham facilmente. Por isso que este grupo teve a maior perda. A couve-flor neste, em julho, estava no auge da safra e, com isso, seu preço despencou. O supermercado aproveitou e fez diversas promoções do produto.

Apesar do giro rápido, o manuseio dos clientes e o excesso na compra, comprometeram o aumento nas perdas. Cerca de 25% do que foi comprado foi para o lixo. Já em agosto, a compra diminuiu e conseqüentemente a perda também, ficando em torno de 13,9%.

Em segundo lugar do grupo das verduras, no mês de julho, ficou o cheiro-verde com 18,3% de perda. Já em agosto ficou em 18%. Foi observado que, ao final do dia o produto começava a amarelar, mesmo estando em refrigeração. Verificou-se também que a temperatura do expositor ficava em torno de 15°C, onde o ideal seria de 5°C a 8°C. O terceiro produto com maior percentual de perda foi o alface com 17,9% em julho e 18,1% em agosto.

Entre as frutas, o abacaxi foi o que mais perdeu. Estava na safra e com preço baixo. O Primavera fez diversas promoções com a fruta e pedia em grande quantidade. No entanto, percebeu-se que a maioria dos abacaxis já chegavam maduros e não agüentavam mais de dois dias na banca. No mês de julho, a fruta perdeu 14% e em agosto, 19%.

Outra fruta que teve perda expressiva foi o mamão. Ao amadurecer, qualquer contato pode fazer uma ferida na fruta. Quando chegavam na loja, estavam envolvidos por um papel. Mas ao expor, o repositor tirava a embalagem e expunha-o no sentido vertical. Quando começavam a amadurecer, a primeira parte a estragar era a extremidade da fruta em contato com a banca. Em julho, a perda ficou em 12,4% e agosto em 12,8%.

A fruta que mais contribuiu para o aumento das perdas de julho para agosto foi o morango. No primeiro mês a perda foi de 5%, já no segundo em 9,7%, quase o dobro.

A banana também é um produto que perde muito. É uma das frutas que mais vende, principalmente a banana prata. Elas, quando maduras, despencam facilmente. Percebeu-se que, quando os clientes não gostam de um cacho jogam-no na banca sem cuidado, estragando-o. A perda é expressiva, pois ninguém compra uma banana solta. Em julho, a perda da banana prata foi de 7,2% e em agosto 7,8%.

Dentre os legumes, têm alguns que a quebra é baixa, como a abóbora japonesa que teve perda de 0,8%. No entanto o segundo produto de venda em relação ao *mix* completo do verdurão, o tomate, tem sua perda representada por 7,4% em julho e 7,7% em agosto.

A hortaliça que mais perde no grupo dos legumes é o quiabo. É um produto que murcha facilmente. Quando, os clientes vão comprar o quiabo, tradicionalmente, quebram a ponta do legume. Caso ele não quebre, para o cliente não está bom. Assim aquele quiabo com a ponta já mexida não é mais vendido e vai para o lixo. No mês de julho, sua perda figurou nos 23,85% e em agosto 22,5%.

4.8 Análise Crítica

Confrontando a teoria com os resultados obtidos na pesquisa realizada no Supermercado Primavera, pode-se fazer algumas considerações. Vale ressaltar que as teorias são projetadas para as empresas em geral, como padaria, madeireira, farmácia, indústrias siderúrgicas, etc. Contudo, a teoria deve ser aplicada de acordo com o cenário e as condições de cada empresa. O que se aplicaria em uma farmácia localizada em um setor de mansões, talvez não daria certo em uma papelaria no subúrbio.

As teorias pesquisadas neste trabalho norteiam certamente, algumas sugestões de melhoria no hortifruti do supermercado. Foi possível verificar que as perdas no verdurão do Primavera estão abaixo da média nacional. Enquanto que o índice de perda do setor é de 14%, conforme pesquisa feita pelo Programa de Administração do Varejo em 2005, na empresa estudada foi de 10,88% em julho e 10,61% em agosto.

Mas, não quer dizer que o índice está baixo que não pode baixar mais e trazer melhor rentabilidade. As teorias possibilitaram detectar diversos problemas na compra, na gestão de estoque, no armazenamento e na área de venda.

4.8.1 Compra

A compra, por exemplo, não segue um planejamento. É a realizada baseada na intuição e na experiência do comprador. Caso ele fique doente e não vá trabalhar, não terá ninguém apto para comprar. Nenhuma empresa pode parar devido a um funcionário. Ela deve estar preparada sempre.

Para isso, o supermercado tem um programa que permite fazer diversas análises. Tal ferramenta é responsável pelo cadastro de produtos, interligado com os

caixas, permite controlar a entrada e a saída de produtos, o fluxo de caixa e a gestão de estoque.

Foi detectado que para alguns itens, principalmente os legumes, a empresa tem poucos fornecedores. O principal deles, o que fornece há mais de 10 anos, já se acomodou. Não se sente ameaçado e por isso, às vezes, abusa no preço e cumpre com a qualidade.

Como relatado, anteriormente por Viana (2000), as empresas devem fazer a seleção dos fornecedores e posteriormente a concorrência, para que depois seja feita alguma negociação.

É preciso, então, fazer cotações de preços com outros fornecedores. Há dezenas no Ceasa e na Feira da Ceilândia. Também há a possibilidade de comprar diretamente com o agricultor, o que poderia ser mais barato e mais fácil de exigir qualidade.

4.8.2 Gestão de Estoque e JIT

A Gestão de Estoque e o *Just in Time* são teorias que podem ser tratadas conjuntamente no hortifruti do supermercado, já que trabalhar com pouco estoque, devido a perecibilidade também, é essencial para a diminuição de custos e perdas. Como mencionou Ching (2001), o JIT visa atender a demanda instantaneamente, com qualidade e sem desperdícios.

As hortaliças perdem facilmente e rápido. Por isso não é necessário grandes quantidades de estoque. O *Just in Time* então, é uma ferramenta importantíssima para a gestão do Hortifruti. Deve-se acompanhar a venda diária e fazer uma previsão de acordo com o histórico de saída do produto. Os fornecedores entregam todos os dias se for preciso. Para que o *Just in time* seja aplicado de forma eficaz, é preciso o envolvimento de todos os funcionários e uma boa programação de compra para evitar a falta e o excesso de produtos. A falta do produto também é considerada uma forma de perda.

Percebe-se que é intensa a interação entre as teorias abordadas. Para que a Gestão de Estoque seja eficaz é essencial que a compra seja bem programada. Para Pozo (2001), é importante encontrar o ponto de pedido (PP) para que o processo produtivo não sofra problemas de continuidade. Assim, pode-se fazer o

cálculo para encontrar a quantidade correta com a seguinte fórmula, conforme descrito no referencial teórico: $PP = (C \times TR) + ES$.

4.8.3 Recebimento, armazenamento e exposição de venda

Há erro também no recebimento dos produtos. Esta também é uma etapa do processo de compra, segundo Viana. O comprador não examina caixa por caixa, verificando o tamanho, a maturidade, o tipo, etc. Deve-se estabelecer um padrão para cada fruta, legume ou verdura. Apartir daí, pode-se saber se os produtos estão dentro das exigências da empresa. Carvalho (2005), descreve ainda que os produtos devem ser entregue em caixas plásticas com rótulo, identificando a hortaliça e seu produtor.

O programa de informática possibilita o conferimento através de nota cega. Para isso, o conferente teria que ser outra pessoa e não o comprador, que já sabe a quantidade e o preço. A nota cega dificulta o roubo, que também é uma forma de perda. Tal nota é impressa com os nomes dos produtos e os preços, mas não tem a quantidade. O conferente anota a quantidade e depois leva ao escritório para que uma outra pessoa confira se a nota fiscal está de acordo.

O locais de armazenamento dos produtos apresentam irregularidades, tanto na exposição de venda, quanto nos depósitos e câmeras-frias. As hortaliças necessitam de lugares frescos e arejados. Para Carvalho (2005), a temperatura na área de venda deve estar entre 12°C e 15°C.

Verificou-se que a batatinha, a cebola e a abóbora japonesa eram estocados no depósito em contato com as paredes úmidas e em estrados velhos. As frutas, como uva, maçã e pêra dividiam o espaço com outros perecíveis de outros setores do supermercado. É essencial a construção de uma câmara-fria só para estocar itens do FLV.

As bancas de exposição são de ferro. Algumas partes já estão enferrujadas. Além disso esquentam mais do que qualquer outro material. Essas bancas são um dos principais vilões da perda do supermercado. Precisam ser trocadas por outras de madeira ou plástico ou alumínio. O ideal seria em caixas plásticas do mesmo formato que as hortaliças são entregues, para evitar o manuseio. De acordo com a Carvalho (2005), o manuseio retira a cera protetora da hortaliça, possibilitando que eles deteriorem mais facilmente.

O ambiente do Hortifruti é muito quente devido ao telhado de zinco. É recomendável a troca e a instalação de umidificadores. O setor também necessita de uma área maior para poder atender os seus clientes com mais conforto.

Os produtos que não estão em condições de venda por estarem fora do tamanho ou porque estão com manchas ou com pequenos “machucados” são aproveitados no refeitório da empresa. O excedente é doado para creches da região.

É fundamental o treinamento constante dos funcionários. Como comprar?; Como estocar?; Como armazenar?; Como fazer uma boa exposição?; Como evitar perdas?. De acordo com a matéria da revista Supermercado Moderno, Controle..., é importante a sinergia entre o comprador, o recebedor, o estoquista e o repositor.

Essas são perguntas que podem ser respondidas com a satisfação do cliente. É a principal razão do estudo. Se a empresa não faz sua Gestão de estoque corretamente, não sabe comprar, não possui condições adequadas para armazenar e vender seus produtos, conseqüentemente, irá ter alto índice de perda, má qualidade e preço alto.

Do que adianta ter tantos controles se a empresa não consegue cumprir as necessidades de seus clientes? Por isso, é importante refletir o que pode ser feito para satisfazer o cliente e melhorar a rentabilidade da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As perdas são conseqüências de uma gestão ineficiente. Elas surgem devido à falta de controles e bons métodos de compra, de armazenamento e exposição de venda. Os desperdícios representam vários obstáculos para o supermercadista. Além de diminuir a rentabilidade, eles fazem com que os preços do supermercado se elevem, diminuindo assim, sua competitividade perante aos seus concorrentes.

O objetivo geral do trabalho em identificar os processos que pudessem diminuir as perdas foi atingido após o aprofundamento nas teorias de base. Foi possível verificar que uma boa Gestão de Estoque aliada ao *Just in Time* e ao processo de compra podem trazer bons resultados à empresa.

As observações, as entrevistas e as pesquisas permitiram diagnosticar algumas características do hortifruti, conforme relatado nos objetivos específicos. Foram verificadas as condições de temperatura e umidade da empresa estudada e os ideais, o período de safra de cada hortaliça, o armazenamento dos produtos e a argumentação dos autores. Foi elaborada uma planilha de controle de compra e perda diária. A partir dela, pôde-se chegar ao índice de desperdício.

A pesquisa realizada revelou que a perda no hortifruti do Supermercado Primavera é inferior à média nacional. No entanto, as teorias abordadas mostraram que existem falhas nos processos de compra, armazenamento e venda do setor.

Dessa forma, respondendo à pergunta do problema da pesquisa, é previsível a possibilidade de diminuir as perdas da empresa estudada, possibilitando mais lucros.

Algumas das sugestões de melhoria não puderam ser implementadas devido ao curto espaço de tempo para a realização do trabalho. Mas seria interessante concretizá-las não só no setor de hortifruti, mas também, estendendo para todos os setores da empresa, como açougue, padaria e demais seções.

O tema do trabalho é pouco abordado por autores. As revistas especializadas em supermercados informam as perdas da loja em geral, considerando todas as seções. Dentre o material limitado pesquisado, somente uma vez foi mencionada a perda no setor de hortifruti. É de se estranhar, já que as frutas, legumes e verduras são os produtos que mais perdem, proporcionalmente, nos estabelecimentos.

Portanto, é fundamental outros estudos e o aprofundamento deste, para que possam servir de base nos controles e na gestão de supermercados. Este trabalho é

recomendado para supermercadistas, feirantes, verdureiros e fornecedores atacadistas. Sugere-se que façam a mesma pesquisa em outros supermercados de regiões diferentes, de tamanhos distintos e em épocas desiguais.

Devido à alta concorrência entre os supermercados, um mínimo detalhe faz a grande diferença. O segredo pode estar no sorriso do atendente, na loja limpa e organizada, no uniforme, nas promoções e na eliminação dos desperdícios. A excelência na qualidade deve estar presente em todos os lugares, em todas as seções. É preciso um olhar mais crítico às perdas, pois o que vai para o lixo todos os dias, poderia alimentar diversas pessoas, dar rentabilidade às empresas e, conseqüentemente, permitir o progresso do país.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BORNIA, Antônio César. **Mensuração das perdas dos processos produtivos: uma abordagem metodológica de controle interno**. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/teses/bornia/indice/>. Acesso em 13 de setembro de 2006.

CARVALHO, Adriana, MANFREDINI, Adriana. Custos, perdas e furtos. **Revista Supermercado Moderno**. São Paulo, n. 12, p.28, dez. 2004.

CARVALHO, Adriana. Lições práticas. **Revista Supermercado Moderno**. São Paulo, n. 11, p. 75, nov. 2005.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques**: cadeia de logística integrada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CONTROLE de estoque eficiente contribui para que a rentabilidade da loja seja real. **Revista Vitrine do Varejo**, Uberlândia, n.77, p.40, mai. 2005.

CORRÊA, Henrique, CORRÊA, Carlos. **Administração de Produção e Operações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, Marco Aurélio. **Administração de Materiais**: uma abordagem logística. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

REDUZIR as perdas para aumentar a rentabilidade. **Revista Vitrine do Varejo**, Uberlândia-MG, n. 88, p. 28, abr. 2006.

SE HÁ PERDA não há rentabilidade. **Revista Super Hiper**, São Paulo, n. 339, p.60, fev. 2004.

SUMITA, Eduardo Takesi, PAIVA, Marco Aurélio, SILVA, Maurílio Assis. **A prevenção de perdas no pequeno e médio varejo supermercadista**. Monografia, São Paulo, 2003.

VIANA, João José. **Administração de Materiais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A: PLANILHA DE COMPRA E PERDA DIÁRIA

FLV	QUANT	PREÇO	TOTAL	FLV	QUANT	PREÇO	TOTAL
Abobrinha				Limão			
Abacate				Maça			
Abacaxi				Mamão com			
Abóbora baia				Mamão papa			
Abóbora japo				Mandioca			
Agrião				Manga espa			
Alface				Manga comu			
Ameixa				Maracujá			
Banana maça				Maxixe			
Banana mar				Melancia			
Banana nani				Melão			
Banana prata				Mexerica			
Banana terra				Nectarina			
Batata doce				Pepino			
Batatinha				Pêra			
Berinjela				Pêssego			
Beterraba				Pimentão			
Brócolis				Quiabo			
Cara				Rabanete			
Cebola				Repolho			
Cenoura				Rucula			
Cheiro verde				Tomate			
Chuchu				Uva Itália			
Coco seco				Uva rubi			
Coco verde				Vagem			
Couve							
Goiaba							
Inhame							
Jiló							
kiwi							
Laranja				Total			

ANEXO A: SAFRA

Frutas Nacionais

Início de Safra	Safra	Fim de Safra	Entressafra
-----------------	-------	--------------	-------------

Produtos	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Abacate		Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul					
Abacaxi Haway	Jan	Fev	Mar									
Abacaxi Perola						Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	
Ameixa	Jan										Nov	Dez
Banana Nanica				Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out		
Banana Maçã		Fev	Mar	Abr	Mai	Jun						
Banana Prata				Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out		
Cajú		Fev			Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out		
Caqui			Mar	Abr								
Figo	Jan	Fev	Mar	Abr								
Fruta do Conde		Fev	Mar									
Goiaba	Jan	Fev	Mar								Nov	Dez
Jabuticaba									Set	Out		
Laranja					Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	
Limão		Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul					
Mamão				Abr	Mai	Jun				Out	Nov	
Mamão Haway	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set			
Manga	Jan									Out	Nov	Dez
Maracujá Azedo	Jan	Fev	Mar									Dez
Maracujá Doce	Jan	Fev										
Melancia	Jan									Out	Nov	Dez
Melão			Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out		
Morango						Jun	Jul	Ago	Set			
Nectarina											Nov	Dez
Nêspera									Set	Out	Nov	
Pêssego											Nov	Dez
Tangerina Cravo				Abr	Mai							
Tangerina Murcot						Jun	Jul	Ago	Set			
Tangerina Poncan				Abr	Mai	Jun	Jul					
Uva Itália	Jan	Fev	Mar	Abr								
Uva Niágara	Jan	Fev										

Frutas importadas

Produto	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ameixa	Jan	Fev	Mar									
Cereja												Dez
Maçã				Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out		
Pera			Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago				
Uva				Abr	Mai	Jun	Jul					

Verduras

Início de Safra	Safra	Fim de Safra	Entressafra
------------------------	--------------	---------------------	--------------------

Produto	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Acelga					Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	
Agrião					Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	
Alface					Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Alho Porró					Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Almeirão					Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Aspargo	Jan	Fev	Mar								Nov	Dez
Brócolos					Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	
Catalonha					Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Cebolinha		Fev	Mar	Abr						Out	Nov	Dez
Chicória					Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Coentro					Mai	Jun				Out	Nov	
Couve	Jan					Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Couve Flor						Jun	Jul	Ago	Set	Out		
Erva Doce					Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	
Espinafre					Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Gobô		Fev	Mar	Abr	Mai	Jun						
Louro		Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	
Mostarda						Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nabo					Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Rabanete					Mai	Jun	Jul			Out	Nov	
Repolho	Jan	Fev							Set	Out	Nov	Dez
Rúcula					Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Salsa					Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Salsão	Jan				Mai	Jun	Jul		Set	Out	Nov	Dez

Legumes

Início de Safra	Safra	Fim de Safra	Entressafra
-----------------	-------	--------------	-------------

Produto	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Abóbora Japonesa	Jan	Fev				Jun	Jul				Nov	Dez
Abóbora Moranga	Jan	Fev			Mai	Jun	Jul	Ago				Dez
Abóbora Seca	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul			Out	Nov	Dez
Abobrinha Brasileira	Jan	Fev								Out	Nov	Dez
Abobrinha Italiana	Jan	Fev	Mar	Abr					Set	Out	Nov	Dez
Alcachofra					Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	
Batata Doce	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun				Out	Nov	Dez
Berinjela		Fev	Mar	Abr	Mai		Jul	Ago	Set	Out		
Beterraba	Jan							Ago	Set	Out	Nov	Dez
Cará	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set			
Cenoura	Jan				Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Chuchu			Mar	Abr	Mai				Set	Out	Nov	Dez
Cogumelo	Jan			Abr	Mai	Jun			Set	Out	Nov	Dez
Gengibre			Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set			
Inhame		Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	
Jiló	Jan							Ago	Set	Out	Nov	Dez
Mandioca		Fev	Mar	Abr	Mai	Jun						
Mandioquinha	Jan							Ago	Set	Out	Nov	Dez
Maxixe	Jan	Fev	Mar							Out	Nov	Dez
Pepino	Jan	Fev	Mar						Set	Out	Nov	Dez
Pimenta	Jan	Fev							Set	Out	Nov	Dez
Pimentão	Jan	Fev							Set	Out	Nov	Dez
Quiabo	Jan	Fev	Mar	Abr						Out	Nov	Dez
Tomate	Jan				Mai	Jun			Set	Out	Nov	Dez
Vagem Macarrão	Jan							Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vagem Manteiga	Jan							Ago	Set	Out	Nov	Dez

Fonte: http://www.hortalimpa.com.br/dicas/safras/safra_legumes.htm, acesso em 10/10/2006.