

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
LEÍNA VENTURA

**COMO MINIMIZAR DESPESAS COM PERDAS NO ESTOQUE DE UMA REDE
DE FARMÁCIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

FLORIANÓPOLIS

2011

LEÍNA VENTURA

**COMO MINIMIZAR DESPESAS COM PERDAS NO ESTOQUE DE UMA REDE
DE FARMÁCIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis. Orientador: Prof. Erves Ducati, Msc.

FLORIANÓPOLIS

2011

Leína Ventura

**COMO MINIMIZAR DESPESAS COM PERDAS NO ESTOQUE DE UMA REDE
DE FARMÁCIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Esta monografia foi apresentada como TCC, no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, a banca examinadora constituída pelo (a) orientador (a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, dia, mês de 2011.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.

Coordenadora de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor Erves Ducati, Msc.

Orientador

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Professor Ricardo R.S. Bernard, Ph.D.

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Professor Pedro José von Mecheln, Dr.

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

AGRADECIMENTOS

Inicialmente gostaria de agradecer a meus pais, por me darem a vida, em especial a minha mãe, Liene Regina Lohn, por todo esforço dedicado em todos os momentos de minha vida e que me deu toda a base, caráter e educação que hoje possuo.

Agradeço a família que tanto amo: minha irmã e melhor amiga, Larissa Ventura e seu esposo, Jackson Hoffmann, que me proporcionaram o prazer de ter dois sobrinhos tão especiais, Mikaela Ventura e Arthur Hoffmann. Não poderia deixar de agradecer toda paciência, apoio, carinho e amor que meu namorado me proporcionou (e proporciona) neste momento tão complicado e decisivo de minha vida, Wagner Assunção Curcio.

Nesses anos percorridos na UFSC, agradeço pela oportunidade do conhecimento adquirido e das pessoas que conheci: em especial meu amigo Jonata de Oliveira, que levarei para a vida toda.

Agradeço ao meu orientador, Erves Ducati, por sua experiência, conselhos e paciência.

Gostaria de agradecer também a todas as pessoas que direta ou indiretamente participaram deste estudo, principalmente em meu trabalho.

E por último, mas não menos importante, Deus, pois sem Ele nada disso seria possível.

“Não é o desafio com que nos deparamos que determina quem somos e o que estamos nos tornando, mas a maneira com que respondemos ao desafio. Somos combatentes idealistas, mas plenamente conscientes, porque o ter consciência não nos obriga a ter teoria sobre as coisas: só nos obriga a sermos conscientes. Problemas pra vencer; liberdade para provar. E, enquanto acreditamos no nosso sonho nada é por acaso.”

(Henfil)

Ventura, Leína. **Como minimizar despesas com perdas no estoque de uma rede de farmácias do estado de Santa Catarina**, 2011, 63 f. Monografia (Curso de Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

RESUMO

Cada vez mais, as empresas estão em busca de formas alternativas para aumentar suas margens de lucro. Para que isso seja possível, elas precisam além de possuir preços competitivos com o mercado, reduzir suas despesas ao máximo, mas de uma forma saudável e que não afete negativamente a imagem da empresa. Verificou-se que em todo ramo do setor varejista algumas despesas são inevitáveis, como é o caso das perdas no estoque, mas que são possíveis controlá-las e evitá-las. Na empresa estudada, buscou-se a necessidade de propor a implantação de um programa de Prevenção de Perdas, pois verificou-se a falta de controles e procedimentos padronizados. A pesquisa realizada foi classificada como exploratória, qualitativa, através de estudo bibliográfico, documental e aplicada em um estudo de caso. Os conceitos abordados para a análise do estudo foram relativos ao mercado farmacêutico, varejo, gestão de estoques e compras, e o programa a ser proposto à empresa. Após a caracterização da rede de farmácias Delta, objeto deste estudo, foi apurado qual o impacto que as perdas representam atualmente em relação ao seu faturamento. Comparando o percentual encontrado com a média do mercado farmacêutico no país, que já utilizam o programa, constata-se que os índices estão muito acima da média dos períodos pesquisados. Conclui-se que através da implantação do programa de Prevenção de Perdas, haverá uma padronização nos processos realizados e como consequência, não só a redução de tais perdas que impactam diretamente no resultado, como um melhor controle de seus estoques.

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

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Perda Total: Perda desconhecida e quebra operacional.....	31
Figura 2 - Organograma da sede administrativa.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Índice Médio de Perdas	44
Gráfico 2 - Índice de Perdas Médio por Segmento.....	45
Gráfico 3 - Índice das Causas das Perdas	46
Gráfico 4 - Percentual de Faturamento por Regional	49
Gráfico 5 - Comparação Rede Delta x Perdas Mercado Farmacêutico	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Funções do setor de compras.....	28
Tabela 2 - Distribuição das lojas e colaboradores por regional.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CFR	Conselho Federal de Farmácia
CFTV	Circuito Fechado de Televisão
CMV	Custo da Mercadoria Vendida
CPP	Comitê de Prevenção de perdas
CRF	Conselhos Regionais de Farmácia
FIA	Fundação Instituto de Administração
ME	Medicamentos
PAR	Produtos de Alto Risco
PE	Perfumaria
PEPS	Primeiro a Entrar e Primeiro a Sair
PROVAR	Programa de Administração do Varejo
PVPS	Primeiro que Vence Primeiro que Sai
TI	Tecnologia da Informação
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	TEMA E PROBLEMA	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA	14
1.4	METODOLOGIA	15
1.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	16
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	MERCADO FARMACÊUTICO BRASILEIRO	18
2.1.1	Varejo Farmacêutico Brasileiro	19
2.2	MERCADO VAREJISTA	20
2.3	GESTÃO DE ESTOQUE	22
2.3.1	Funções do Estoque	24
2.3.2	Políticas de Estoques.....	24
2.3.3	Sistemas de Controle de Estoques	25
2.4	COMPRAS	26
2.4.1	Objetivos da função de Compras	27
2.4.2	Ciclo de Compras.....	28
2.5	PREVENÇÃO DE PERDAS	29
2.5.1	Perdas	30
2.5.1.1	Perda Desconhecida	31
2.5.1.2	Quebra Operacional	33
2.5.2	Motivos para implantação do Programa de Prevenção de Perdas	34
2.5.3	Pilares da Prevenção de Perdas	36
2.5.4	Iniciação do projeto.....	38
2.5.5	Áreas de inspeção	40
2.5.6	Treinamento nos setores	42
2.5.7	Número em perdas no varejo brasileiro	43
2.5.7.1	Índice Médio de Perdas.....	43
2.5.7.2	Índice Médio de Perdas por Segmento	44

2.5.7.3 Índice das Causas das Perdas - Geral.....	45
3 ESTUDO DE CASO	47
3.1 REDE DE FARMÁCIAS DELTA	47
3.1.1 Compras na rede Delta.....	50
3.1.2 Descrição de armazenamento dos estoques nas farmácias	51
3.1.3 Perdas na empresa estudada.....	51
3.2 PROPONDO UM PROGRAMA DE PREVENÇÃO DE PERDAS	53
3.2.1 Iniciando a implantação do projeto.....	54
3.2.2 Definindo áreas a serem inspecionadas	55
4 CONCLUSÕES.....	59
REFERÊNCIAS.....	60

1 INTRODUÇÃO

O grande desafio que as empresas encontram atualmente está em conseguir atingir as metas e resultados estipulados. Com o aumento do poder aquisitivo da população, o mercado varejista brasileiro precisa estar atento as necessidades dos seus clientes, estes que por sua vez, estão cada vez mais seletivos e exigentes.

Se não bastassem os problemas externos que as empresas encontram no dia a dia, tais como o aumento da concorrência (muitas vezes desleal), com marketing agressivo e preços atrativos, carga tributária excessiva, fiscalização constante por parte dos órgãos responsáveis pelas categorias e atualizações tecnológicas, as empresas ainda precisam ter uma preocupação com o seu ambiente interno: gestão eficiente de estoque e compras, que no ramo do varejo, é essencial para proporcionar preços competitivos para que a empresa continue ativamente atuando no mercado.

Através da otimização de determinados custos, aumento do giro e atuação com menores níveis de estoque possíveis (trabalhar apenas com o necessário), bom relacionamento com os fornecedores e redução de despesas, são exemplos de tentativas na melhoria e alcance de melhores resultados. “Pequenas vantagens operacionais são capazes de gerar enormes diferenças competitivas, fato verídico no varejo, atividade caracterizada por baixas de lucro em quase todos os seus segmentos” (SOBRINHO, 2008).

Analisando as possíveis causas de determinadas despesas indesejadas, como é o caso das perdas (muitas desconhecidas e até então não controladas pelos gestores), buscou-se a necessidade de um tratamento específico para analisar esse assunto.

No ramo farmacêutico, isto não é diferente. Em uma rede de farmácias do estado de Santa Catarina, objeto deste estudo, muitas mercadorias são afetadas por determinantes diversas o que torna inviável sua comercialização.

Neste trabalho, o escopo será propor a implantação de um programa de Prevenção de Perdas, que visa identificar e minimizar as despesas decorrentes de perdas no estoque e como consequência deste processo o aumento dos resultados da empresa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Com o mercado altamente competitivo e dinâmico, as empresas precisam estar preparadas para garantir seu espaço. Em tempos onde a necessidade de aperfeiçoar os custos e reduzir despesas é a realidade de grande parte das empresas, principalmente no varejo, onde os lucros são cada vez mais cobiçados, é necessário buscar meios para que essas variantes sejam controladas.

As perdas são uma constante no mercado varejista e está presente em todos os ramos do varejo. É necessário que elas sejam identificadas e mensuradas corretamente e que seja criado mecanismos para que seja possível combatê-las e/ou minimizá-las.

Alguns processos podem ser identificados facilmente, como é o caso das quebras operacionais, que são decorrentes de erros na operação, falhas em determinados equipamentos de controle, acidentes com funcionários, acidentes com clientes na loja, deterioração ou vencimento de produto, outros nem tanto, como é o caso das perdas desconhecidas, que ocorrem através de furto por colaboradores do próprio estabelecimento ou de clientes, fraudes por parte dos fornecedores, quebras não registradas e erros administrativos (ARCOVERDE, 2010).

Diante do exposto, é possível elaborar a seguinte questão-problema: *Como propor a implantação de um programa que gerencie as perdas realizadas no estoque de uma rede de farmácias visando à redução de tais despesas que impactam diretamente no resultado?*

1.2 OBJETIVOS

Para a resolução do problema formulado anteriormente, foram elaborados os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em propor a implantação de um programa com intuito de minimizar as despesas relacionadas com as perdas de estoque em uma rede de farmácias.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para se alcançar o objetivo geral foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o mercado farmacêutico brasileiro e varejista;
- Conhecer o programa de prevenção de perdas;
- Caracterizar a empresa estudada;
- Detectar o impacto das perdas na empresa estudada;
- Propor medidas capazes de minimizar tais impactos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Através da incansável busca pelos resultados financeiros positivos (os lucros), as empresas, preocupadas em manter seu patrimônio, buscam soluções para que seus objetivos sejam almejados.

Pela vivência profissional e percepção da necessidade de um método eficiente no combate a determinadas despesas, percebeu-se que na empresa em questão, muitas perdas no estoque de origens desconhecidas, afetam diretamente o resultado líquido.

Atualmente no país, é de suma importância para as empresas varejistas trabalhar e desenvolver o conceito de prevenção de perdas. Por o varejo apresentar características onde o foco de venda está nos estoques que precisam estar sempre disponíveis ao cliente,

as empresas necessitam de uma gestão de estoque e de compras bem estruturada que não deve cometer excessos e que ao mesmo tempo deve evitar as faltas.

Este estudo justifica-se pela percepção de instrumentos deficitários aplicados na empresa, que são ineficazes em prevenção de perdas no estoque, que são tão comuns em todos os setores do varejo. Neste contexto, proporcionará à empresa estudada a oportunidade do conhecimento do programa de Prevenção de Perdas, com o objetivo de identificar e contribuir para a redução de tais perdas, através de mecanismos padronizados e eficientes. Utilizaremos a metodologia utilizada por Lapa, apresentada em seu livro '*Ganhar mais perdendo menos: como combater perdas no varejo*', para a implantação do programa no estudo de caso.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia consiste em descrever, de forma analítica e crítica como o tema será abordado. Segundo Beuren *et al* (2008, p.76) “nos procedimentos metodológicos estão os delineamentos [...], no sentido de articular planos e estruturas a fim de obter respostas para os problemas de estudo”.

As pesquisas são classificadas quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e à abordagem do problema. Para que seja possível responder a questão-problema mencionada anteriormente, esta pesquisa será classificada como:

a) quanto aos objetivos: é caracterizada como exploratória, pois segundo Gil (1999), a pesquisa tem o intuito de proporcionar uma visão ampla sobre o tema ou determinado fato, onde há inicialmente a exploração da realidade, com o intuito de explanar o conhecimento (buscando melhorias de entendimentos) e após dá-se início a pesquisa descritiva.

b) quanto aos procedimentos: a pesquisa é considerada estudo de caso e também levantamento bibliográfico documental. Beuren (2008) afirma que o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo em um único caso. Para Gil (1999) o estudo é profundo e exaustivo a fim de conhecer a fundo a empresa estudada e também considera como uma investigação de um fenômeno dentro de um contexto real.

c) quanto à abordagem do problema: pesquisa qualitativa. Conforme Beuren (2008, p.92) “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. [...] visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo”. A pesquisa qualitativa também se caracteriza pela busca

(e utilização) de dados obtidos através de entrevistas, observações, documentos que servirão para a compreensão dos fenômenos estudados (DIAS; SILVA, 2010).

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Com o objetivo em maximizar o resultado através de práticas que serão propostas à empresa através da implantação de um sistema de Prevenção (e redução) de Perdas, o estudo foca nas atividades relacionadas com as causas e efeitos das perdas, ou seja, não serão abordados dados monetários da empresa. Serão utilizados apenas percentuais representativos das perdas em relação ao faturamento.

As bibliografias referentes ao tema Programa de Prevenção de Perdas são dirigidas, em sua maioria, ao setor supermercadista. Para ser implantado a uma rede de farmácias, algumas adaptações foram necessárias.

Inicialmente a direção da empresa autorizou verbalmente a realização desta pesquisa na empresa. Após o trabalho concluído a empresa não autorizou a publicação, então optou-se em utilizar um nome fictício para a empresa: ela será chamada de Rede de Farmácias Delta, que atua apenas no Estado de Santa Catarina.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo foi desenvolvido em quatro capítulos, conforme apresentado a seguir:

No primeiro capítulo é apresentada a introdução da pesquisa, o tema e problema, os objetivos divididos em objetivo geral e objetivos específicos, justificativa, metodologia e limitações da pesquisa.

No segundo capítulo aborda-se a fundamentação teórica, partindo dos conceitos do estudo e seus significados, abordando de forma geral o mercado farmacêutico, o mercado varejista, uma breve descrição da gestão de estoque e compras e o programa de prevenção de perdas, tema proposto na elaboração da pesquisa.

O terceiro capítulo destina-se além da caracterização da empresa em que se realizou o estudo, apresenta o impacto que as perdas representam. Através do tema proposto é sugerida a implantação do programa em questão.

No quarto e último capítulo são apresentadas as considerações finais para o fechamento deste trabalho, com conclusões relevantes adquiridas ao longo desta pesquisa. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas na pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa fundamentar teoricamente a pesquisa, buscando referenciais teóricos e aprofundando a pesquisa no que diz respeito ao tema apresentado.

A análise e a fundamentação tem o objetivo de aclarar o tema a ser estudado. Desta forma, foram pesquisados referenciais teóricos em meios eletrônicos e físicos, como livros, monografias, teses, dissertações e artigos científicos.

2.1 MERCADO FARMACÊUTICO BRASILEIRO

As farmácias já existiam no país desde a época do Brasil-Colônia, só que possuíam o nome de “boticas”, que eram estabelecimentos que comercializavam drogas e medicamentos.

Durante o Brasil-Colônia, medicamentos e drogas eram adquiridas em estabelecimentos comerciais denominados “boticas” as quais não eram numerosas até o início do século XIX. O proprietário desses estabelecimentos, o boticário, frequentemente um prático com experiência adquirida após anos de exercício do ofício, se submetia a um exame perante os comissários do físico-mor do Reino para obtenção da "carta de exame"; constituíam assim, junto com físicos e cirurgiões-barbeiros, um grupo legalmente habilitado e reconhecido pelo estado para o exercício das práticas de cura (SILVA, 2009, p.108).

Para Bermudez (1995), entre os séculos XIX e o século XX, com o surgimento de muitas epidemias e doenças no país, muitos laboratórios internacionais instalaram-se e permaneceram-se no país para a pesquisa e produção de soros e vacinas, trazendo consigo novas tecnologias na produção de medicamentos. Na década de 50, a indústria farmacêutica já estava fortemente presente no país. Com isso, as antigas boticas deram origem às drogarias, onde eram comercializadas especialidades farmacêuticas (medicamentos industrializados). “Com a instalação da indústria farmacêutica no Brasil, as farmácias se transformaram em laboratórios nacionais ou passaram a atuar como drogarias” (RIBEIRO, 2006, p.64).

A diferença entre as denominações de drogaria e farmácia consiste basicamente que as farmácias tem a possibilidade de manipular medicamentos, enquanto as drogarias são estabelecimentos que comercializam apenas medicamentos em suas embalagens originais. A Lei Federal Nº 5.991 de 17/12/1973, que dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, afirma que:

Art. 4º Para efeitos desta lei são adotados os seguintes conceitos:

[...] X - Farmácia - estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica;
 XI - Drogeria - estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais [...].

Hashimoto (2005), afirma que é importante ressaltar que existe distinção entre farmácia independente e rede de farmácias. As farmácias independentes caracterizam-se por serem estabelecimentos com menos de dez lojas (mesmo proprietário), enquanto as redes de farmácias possuem mais de dez lojas. O autor ainda afirma que no Brasil, as farmácias são o principal canal de distribuição de medicamentos à população.

Segundo Favoretto (2011), o mercado farmacêutico é dinâmico e se modifica constantemente. Através do Relatório da Comissão de Fiscalização, emitido em dezembro de 2010, com base nos Relatórios de Atividades Fiscais dos Conselhos Regionais de Farmácia (CRF), o Conselho Federal de Farmácia (CFF) contabiliza um universo de 82.204 farmácias e drogerias no país. Com este mercado altamente competitivo, a busca pelo resultado vai além de apenas vender medicamentos atrás do balcão: as farmácias atuais vendem não só medicamentos, mas sim um mix variado de perfumaria, higiene e beleza.

2.1.1 Varejo Farmacêutico Brasileiro

Para Levy e Weitz (2000) as farmácias e drogerias são empresas que pertencem ao varejo farmacêutico e sua classificação é enquadrada nas lojas de produtos diferenciados.

No início do século XX, os medicamentos eram produzidos diretamente nas farmácias e ali mesmo eram comercializados, pois não havia indústrias presentes no país. Ribeiro (2006, p.63) afirma que:

O varejo farmacêutico é caracterizado por uma crescente evolução que deu origem às configurações existentes nos dias atuais. Até a década de 40, a maioria dos medicamentos comercializados no Brasil era oriunda basicamente da Europa e dos Estados Unidos. As poucas fórmulas fabricadas no país eram produzidas em laboratórios situados no interior das farmácias, isto porque não havia indústria farmacêutica no Brasil.

Atualmente os estabelecimentos que fazem parte do mercado farmacêutico são classificados em quatro categorias: a) redes de farmácias e drogerias; b) estabelecimentos independentes de pequeno porte; c) franquias; e d) associativismo (junção de diversas

farmácias e/ou drogarias independentes que atuam sob a mesma marca e compartilham algumas atividades) (RIBEIRO, 2006).

2.2 MERCADO VAREJISTA

Conforme dicionário da língua portuguesa, Dicionário Web, a palavra varejo significa venda a retalho ou por miúdo. O mercado varejista são empreendimentos comerciais que comercializam pequenas quantidades de produtos.

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para o uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente de pequenos lotes de produtos (KOTLER, 2000, p.540).

De acordo com Cobra (1992), o varejista está situado entre o consumidor – que compara os preços em outros locais varejistas – e o fornecedor atacadista – que tem seu preço variável levando em consideração a quantidade que será comprada e negociada de mercadoria. O autor ainda afirma que o comércio varejista é separado em comércio de grande porte e comércio de pequeno porte.

- **Comércio de grande porte** – sua principal característica é a de efetuar compras em grande quantidade, o que via de regra, lhe rende maiores descontos financeiros e é repassado no preço final de venda ao consumidor. A economia em escala pode ser usada também na redução de custos e na publicidade, por exemplo;
- **Comércio de pequeno porte** – o comércio de pequeno porte no país é a maioria, mas por outro lado a fatia de lucro é muito menor em relação às grandes lojas e redes, isto porque, com descontos inferiores nas negociações, pois compram em menores quantidades, o comerciante não pode deixar seu preço muito superior ao preço de mercado. Nesse caso, ele acaba abrindo mão da sua margem para continuar com preço competitivo.

Os autores Levy e Weitz (2000) enumeram quatro funções básicas onde mostram o porquê os varejistas agregam maior valor aos produtos que são comercializados:

- **Oferta de grande variedade de bens e serviços** – os varejistas conseguem disponibilizar aos consumidores produtos de fabricantes diversos, proporcionando o direito de escolha entre marca, tamanho, modelo, cor. Tudo isso em um único local (diversidade de opções);

- **Compra em grandes quantidades e estratificação dos produtos** – fracionamento em pequenas quantidades para disposição e adequação das necessidades do consumidor;
- **Manutenção de estoque** – o varejista possui estoque dos produtos, estando à disposição do cliente sempre que desejar, a modo de que este não precise estocar determinados produtos em sua residência;
- **Fornecimento de determinados serviços** – são ações que o varejista promove com o intuito de facilitar a compra e uso dos produtos ao consumidor (entrega a domicilio, balança, estacionamento adequado, demonstração de determinados produtos, descontos diferenciados, entre outros).

Com a concorrência acirrada neste ramo de atividade, os comerciantes varejistas passaram a buscar soluções eficazes para maximizar seus lucros. De acordo com Arcoverde (2010, p. 58), “os varejistas mais organizados, pressionados pela concorrência e pelas mudanças econômicas, passaram a usar tecnologias de gestão de estoque para planejar suas compras”.

Bowersox e Closs (2004, p.226) afirmam que “para os varejistas, o gerenciamento de estoque é fundamentalmente uma questão de compra e venda. Compram uma ampla variedade de produtos e assumem risco substancial no processo de comercialização”.

Lapa (2010, p.17) afirma que:

Após a estabilidade econômica alcançada durante a década de 90, o varejo passou a buscar a sua rentabilidade através de eficiência mercantil, reduzindo o foco financeiro, que era sua grande fonte de renda devido aos altos índices inflacionários correntes nos anos anteriores. Dessa forma, os varejistas voltaram às suas origens buscando comprar bem para vender com uma margem comercial que suportasse suas despesas e gerasse seu lucro. Este modelo foi acelerado pela chegada ao país de grandes grupos multinacionais, fato que acentuou a necessidade das empresas nacionais se tornarem mais competitivas e, portanto, mais competentes.

Conforme afirmam Vance e Figueira Jr. (2008) coordenadores do Grupo de Prevenção de Perdas do PROVAR, com a mudança radical que aconteceu no varejo brasileiro nas últimas décadas, os consumidores estão muito mais informados dos seus direitos e o que o mercado tem a lhes oferecer e com a abertura da economia, o mix de produtos aumentou significativamente e a pesquisa e comparação de preços por parte do consumidor virou rotina.

Segundo Levy e Weitz (2000), os varejistas são responsáveis por comprar, receber e estocar os produtos de fabricantes e atacadistas e em contrapartida oferecem aos

consumidores a conveniência de tempo e lugar para que estes possam adquirir os produtos. Para Lapa (2010, p.110), “altos estoques ocasionados por excesso de mercadorias são comprovadamente causa de quebras por avarias”. Uma má gestão de estoque e de compras acaba ocasionando muitas perdas para os varejistas.

2.3 GESTÃO DE ESTOQUE

Os estoques são matérias-primas (ativos da empresa) que estão à espera de serem vendidas. Segundo Araújo (1978), a palavra estoque significa aquilo que é reservado para ser utilizado em tempo oportuno e ainda que são mercadorias destinadas a venda, ou seja, são ativos da empresa que custaram dinheiro e que serão revertidos novamente em dinheiro e necessitam que sejam zelados de forma adequada. Também, com relação ao conceito de estoque, Chase, Jacobs e Aquilano (2006, p. 520) citam que:

[...] estoque é a quantidade de qualquer item ou recurso usado em uma organização. Um sistema de estoque é um conjunto de políticas e controles que monitoram os níveis de estoque e determinam quais níveis deveriam ser mantidos, quando os estoques devem ser reabastecidos e como os pedidos grandes deveriam ser.

Ballou (2006, p.277) afirma que “gerenciar estoques é também equilibrar a disponibilidade dos produtos [...]”. A gestão de estoques nada mais é do que o planejamento do estoque, que consiste em determinar os valores que o estoque terá futuramente, controlar as datas de entrada e saída dos materiais no estoque e determinar os pedidos de materiais (CHING, 1999).

Moura (2004) afirma que o gerenciamento de estoques consiste em abranger um amplo conhecimento das necessidades da empresa, que devem ser levados em conta a trajetória como a aquisição, o armazenamento e a expedição de produtos acabados. Para a autora o estoque é a vida da empresa (como é o caso do mercado varejista) e um correto gerenciamento é indispensável para que a empresa se torne competitiva.

De acordo com Bertaglia (2003, p.313), “o bom entendimento da gestão dos estoques direciona a otimização dos investimentos em estoques e capital envolvido, do serviço ao cliente, e das operações de produção, compras e distribuição”.

Correa (1979) afirma que para gerenciar estoques é necessário lidar com dois fatores básicos:

- 1 – controle físico e contábil da movimentação dos produtos;

2 – ressurgimento periódico para que a mercadoria esteja disponível em tempo hábil.

De acordo com Bertaglia (2003), os estoques são elementos reguladores. A manutenção dos estoques está mais relacionada a níveis quantitativos necessários do que à necessidade de mantê-los.

[...] os estoques desempenham papel importante e possuem funções distintas relacionadas às demandas de mercado, às características do produto e sua movimentação e à interferência da situação econômica. O entendimento das características mencionadas levam os líderes empresariais a tomarem as devidas providências relacionadas ao ecossistema organizacional, garantindo a perfeita harmonia entre a demanda e a necessidade de manter os níveis ideais de estoque. [...] Somente a experiência nos segmentos de mercado e o conhecimento dos hábitos de compra e consumo podem levar a organização a tornar-se cada vez mais competitiva por meio da manutenção dos níveis ideais dos estoques, sejam eles de materiais ou componentes, produtos acabados prontos para uso ou consumo. (BERTAGLIA, 2003, p.327)

A forma que uma empresa administra seus estoques influencia diretamente na sua lucratividade e também na forma em que ela compete no mercado. Para os administradores os estoques devem ser administrados eficientemente, mas, algumas ações dificultam que eles cumpram esse dever:

A gestão dos estoques é elemento imprescindível na agenda dos administradores. Ela deve ser administrada eficientemente. [...] Vejamos algumas situações que dificultam as atividades dos administradores de estoques:

- ciclos de vida cada vez mais curtos dos produtos os tornam rapidamente obsoletos, como o é o caso de eletrônicos e automóveis;
- flutuação da demanda;
- processo cada vez mais comum de customização, causando dificuldades de planejamento (BERTAGLIA, 2003, p.313).

Porque as empresas devem manter seus estoques abastecidos? Martins e Alt (2006) citam cinco motivos em sua obra:

- I – melhora o nível de serviços oferecidos e disponibilidade imediata ao cliente;
- II – produção em grande escala e conseqüentemente incentiva a economia de recursos financeiros;
- III – proteção contra as oscilações de preços no mercado;
- IV – proteção contra variações na demanda ou no tempo de ressurgimento;
- V – proteção contra contingências, garantindo o fornecimento normalmente.

2.3.1 Funções do Estoque

Segundo Bowersox e Closs (2004), a política ideal dos estoques seria de produção sob encomenda, com estoque zero. Como na maioria dos casos esse modelo nem sempre é possível, o autor apresenta quatro funções principais que os estoques desempenham. Essas funções implicam em investimentos que são necessários para que sistemas específicos possam atingir seus objetivos:

- **Especialização geográfica** – as empresas varejistas normalmente possuem centro de distribuição, garantem a rapidez na entrega e atende vários locais ao mesmo tempo;
- **Estoques intermediários** – enquanto a especialização geográfica atende vários lugares ao mesmo tempo, os estoques intermediários proporcionam aumento de eficiência operacional num único lugar;
- **Equilíbrio entre suprimento e demanda** – tempo decorrido entre a produção/compra do produto até a sua venda/consumo. São levados em conta também os produtos sazonais;
- **Gerenciando incertezas** – O estoque de segurança ameniza variações e/ou incertezas de curto prazo, tanto de demanda quanto de ressuprimento. Esse estoque de segurança é responsável em proteger a empresa de duas incertezas: excesso de demanda das quantidades projetadas e espera no ciclo de atividades (demora no transportamento).

2.3.2 Políticas de Estoques

Os estoques são regidos por políticas, e essas políticas são postas em prática através de normas que conseqüentemente levam às decisões que vão desde o momento da compra como estocar os produtos, até o momento da venda.

Para Bowersox e Closs (2004, p.228), “política de estoque consiste em normas sobre o que comprar ou produzir, quando atirar e quais as quantidades. Inclui também decisões de posicionamento e alocação de estoque em fábricas e centros de distribuição”.

Bertaglia (2003, p.316) afirma que:

a compreensão dos objetivos estratégicos da existência e de gerenciamento dos estoques é fundamental para se definir metas, funções, tipos de estoque e forma como eles afetam as organizações em suas atividades produtivas e de relacionamento com o mercado.

Podem ser citados dois objetivos estratégicos principais para o investimento nos estoques:

- Maximizar os recursos da empresa: em muitos casos, a formação de estoques proporciona em balanceamento das operações da organização, possibilitando aumento na eficiência operacional, redução de custos de mão-de-obra e maximização da capacidade instalada.
- Fornecer um nível satisfatório de serviço ao cliente ou consumidor – [...] uma forma de assegurar um atendimento uniforme é a construção de estoques considerando limites desejáveis de abastecimento. As organizações precisam estabelecer critérios coerentes para medir a satisfação do cliente. (BERTAGLIA, 2003, p.316)

A empresa deverá determinar ao departamento responsável pelo controle de estoques, um programa de objetivos que deverá ser atingido, ou seja, metas para que as equipes possam alcançá-las e medir seu desempenho. Essas políticas, de maneira geral são:

- a) metas de empresas quanto a tempo de entrega dos produtos ao cliente;
- b) definição do número de depósitos e/ou almoxarifados e da lista de materiais a serem estocados neles;
- c) até que nível deverão flutuar os estoques para atender uma alta ou baixa das vendas ou uma alteração de consumo;
- d) até que ponto será permitido a especulação com estoques, fazendo compra antecipada com preços baixos ou comprando uma quantidade maior para obter desconto;
- e) definição da rotatividade dos estoques. (DIAS, 2007, p.25)

2.3.3 Sistemas de Controle de Estoques

Segundo Dias (2007, p.29), para que seja organizado o setor de controle de estoques é necessário descrever primeiramente as principais funções:

- a) determinar “o que” deve permanecer em estoque. Número de itens;
- b) determinar “quando” se devem reabastecer os estoques; Periodicidade;
- c) determinar “quanto” de estoque será necessário para um período predeterminado;
- d) acionar o Departamento de Compras para executar aquisição de estoque; receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- e) controlar os estoques em termos de quantidade e valor e fornecer informações sobre a posição do estoque;
- f) manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados; e
- g) identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Conhecer diferentes tipos de estoque, averiguar o nível desejado e necessário para que o estoque atenda as necessidades da empresa e também verificar o capital que será disponibilizado, são alguns itens que devem ser levados em conta no momento de se criar um sistema de estoque (DIAS, 2007).

Gomes e Ribeiro (2004) citam que existem cinco tipos de demandas:

- a) Permanente: produtos com prazo de validade longo, pasta de dente, por exemplo;
- b) Sazonal: demandas que não podem ser controladas como os produtos permanentes, pois seus produtos tem maior giro somente em determinados períodos do ano. Exemplo: ovos de páscoa, artigos de natal, entre outros;
- c) Irregular: vendas de carros populares;
- d) Em declínio: quando a demanda de um produto acaba e um novo produto o substitui. Geralmente acontece com produtos eletrônicos, como é o caso da máquina de escrever pelo microcomputador;
- e) Derivado: conforme a venda de determinados produtos, como é o caso dos automotivos, como consequência aumenta a venda de pneus.

Para as operações que ocorrem na empresa em estudo, podem-se considerar todos os tipos de demandas, pois o mix de produto é muito amplo e engloba venda medicamentos, higiene e beleza, entre outros.

2.4 COMPRAS

As compras, que são realizadas para o setor do varejo, são a parte do processo mais importante, pois o preço a ser pago/negociado por determinado produto é que determinará, não só o valor que chegará ao consumidor final, mas também que irá gerar maiores margens de lucros para as empresas.

Segundo Simões (2004, p.2) “o termo compra pode ser definido como a aquisição onerosa de uma coisa ou de um direito, pelo qual se paga determinado preço”.

Para Gaither & Frazier (2001), o departamento de compras possui um papel fundamental, pois além de fazer os pedidos de todos os produtos da empresa ele fica responsável pelas novidades/atualizações do mercado. O departamento também se torna responsável por várias partes do processo que vão desde a entrega dos produtos no tempo e local certo, os custos, a qualidade e outros elementos na estratégia de operações.

Simões (2004, p.2) afirma que:

A gestão de compras é uma atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas e que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes, estando também relacionada à competitividade e ao sucesso da organização.

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006), as empresas atuais não são responsáveis por comprar apenas produtos e suprimentos básicos, mas também componentes complexos e serviços que possuem um valor agregado bastante considerável.

Para Arnold (1999), o departamento de compras fica responsável em localizar as fontes que serão necessárias para os suprimentos e pela negociação de melhores preços. O autor também apresenta um dado que mostra que em média as empresas utilizam cerca de 50% de seu faturamento na compra de matérias-primas, componentes e suprimentos. No ramo farmacêutico, esse percentual é ainda maior. O custo das mercadorias vendidas ultrapassa o percentual de 70% (percentual antes da apuração dos impostos), o que comprova que uma gestão de compras precisa ser muito eficiente, e onde qualquer negociação de preço com o fornecedor é fundamental e indispensável para atingir melhores resultados.

2.4.1 Objetivos da função de Compras

Atualmente, o setor de compras é peça-chave em todo o ciclo de vendas. Sua importância é vital para o funcionamento da empresa.

Arnold (1999, p.209) descreve quatro categorias quanto aos objetivos da função de compras:

- Obter mercadorias e serviços na quantidade e com a qualidade necessárias.
- Obter mercadorias e serviços ao menor custo.
- Garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor.
- Desenvolver e manter boas relações com os fornecedores e desenvolver fornecedores potenciais.

Algumas funções básicas devem ser desempenhadas para que os objetivos possam ser alcançados, como, por exemplo, determinar a qualidade e quantidade dos produtos e o local de sua entrega; buscar fornecedores confiáveis; negociar as condições que os produtos serão comprados e pagos; e administrar e controlar os pedidos de compra.

A função compras é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento. Compra é, portanto, uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimento. (DIAS, 2007, p. 58).

Segundo Viana (2006), a função da pessoa que administra as compras deve ser responsável em planejar, controlar e organizar as compras na empresa. A Tabela 1 aponta de forma resumida as principais funções do setor de compras:

Tabela 1 - Funções do setor de compras

PROCEDIMENTO	ESCLARECIMENTO
O que deve ser comprado	Implica a especificação de compra, que traduz as necessidades da empresa
Como deve ser comprado	Revela o procedimento mais recomendável
Quando deve ser comprado	Identifica a melhor época
Onde deve ser comprado	Implica o conhecimento dos melhores segmentos de mercado
De quem deve ser comprado	Implica o conhecimento dos fornecedores da empresa
Por que preço deve ser comprado	Evidencia o conhecimento da evolução dos preços no mercado
Em que quantidade deve ser comprada	Estabelece a quantidade ideal, por meio da qual haja economia na compra

Fonte: Viana (2006, p.40)

2.4.2 Ciclo de Compras

Para Arnold (1999), as compras devem seguir um ciclo, que vai desde analisar as requisições de compra até a aprovação para pagamento da fatura vigente.

- ✓ **Receber e analisar as requisições de compra** – é repassada ao departamento de compras uma requisição constando a especificação do material solicitado, quantidade e unidade de medida, data e local de entrega;
- ✓ **Selecionar os fornecedores** – uma das maiores responsabilidades do setor de compras é o de selecionar fornecedores. O departamento deve conter uma lista com todos os fornecedores parceiros (que já forneceram mercadorias anteriormente) e, se for o caso de comprar novos produtos, é necessário que seja realizado uma pesquisa;
- ✓ **Solicitação de cotações** – para mercadorias com valores consideravelmente altos, geralmente as empresas fazem cotação de valores com vários fornecedores. O departamento de compra, junto com o solicitante do pedido, fazem especificações da qualidade do produto e enviam para vários fornecedores. Os fornecedores que

apresentarem o orçamento com o melhor preço, levando em consideração a qualidade do produto, será o responsável em fornecer os produtos à empresa;

- ✓ **Determinação do preço certo** – o departamento de compras fica inteiramente responsável pela negociação do melhor valor a ser comprado junto ao fornecedor;
- ✓ **Emissão de ordem de compra** – é emitida uma ordem de compra ao fornecedor com todas as especificações dos produtos a serem comprados. Se o fornecedor aceitar a ordem, se torna um contrato legal para que as mercadorias sejam entregues conforme acordado na ordem de compra;
- ✓ **Seguimento e entrega** – o fornecedor fica responsável pela entrega pontual dos produtos conforme especificação na ordem de compra e é o departamento de compras que deve garantir que isto ocorra. Caso haja algum problema na entrega, o departamento de compras deverá entrar em contato com o fornecedor para tomar medidas corretivas;
- ✓ **Receptação e aceitação de mercadorias** – após a entrega dos produtos pelo fornecedor no local combinado, o departamento responsável pelo recebimento faz a conferência dos produtos. Este departamento averigua se os produtos entregues estão de acordo com o pedido feito pelo departamento de compras e se não foram danificados no momento do transporte. Se os produtos estiverem de acordo, o departamento de compras é comunicado e é encaminhado para aprovação e pagamento. Caso ocorra alguma divergência no pedido, o departamento de compras entra em contato com o fornecedor e o pedido fica aberto até que o problema seja solucionado, e somente depois é encaminhado para a aprovação;
- ✓ **Aprovação da fatura para pagamento** – após o recebimento da fatura pelo fornecedor, o departamento de compras verifica novamente se todos os itens acordados foram cumpridos (desconto, por exemplo) e encaminha ao setor de contas a pagar para o devido pagamento ao fornecedor.

2.5 PREVENÇÃO DE PERDAS

Inicialmente as empresas buscavam o seu desenvolvimento através da área comercial, ou seja, na gestão de vendas para dar maior ênfase às suas margens. Após essa gestão bem definida, existiu a preocupação na redução das despesas para alcançar melhores resultados. As empresas precisavam estar alinhadas com o mercado em que estavam inseridas, com isso precisavam pôr limitações nas suas margens e na redução das

despesas para tornarem-se competitivas. Reduzindo as despesas, sem uma prévia análise, poderia interferir no andamento do negócio (nível de atendimento e conforto no ponto de venda, por exemplo), o que sem intenção, causaria redução nas vendas e conseqüentemente no resultado (LAPA, 2010).

Em todos os ramos do varejo, busca-se a necessidade de cada vez mais reduzir as tão indesejáveis perdas, que afetam diretamente no resultado, pois são contabilmente registradas como despesas, criando-se então um programa de Prevenção de Perdas.

A Prevenção de Perdas é uma prática que abrange vários processos no varejo, não somente no nível operacional, mas também, no nível estratégico. (10ª AVALIAÇÃO DE PERDAS NO VAREJO BRASILEIRO, 2008).

Lapa (2010) reconhece a área de Prevenção de Perdas como sendo uma ferramenta de proteção do patrimônio da empresa, pois age diretamente no combate às fraudes e os furtos.

Para Landsberg (2006 apud SOBRINHO, 2008), “entende-se por Prevenção de Perdas o combate ao desperdício de materiais, com introdução de práticas preventivas para que as perdas identificadas e não identificadas sejam reduzidas”. Complementando, o autor ainda define a Prevenção de Perdas como sendo ações sistemáticas e organizadas, a fim de prevenir, combater e eliminar as perdas ocorridas (SOBRINHO, 2008).

Para dar início ao programa de Prevenção de Perdas, deve-se inicialmente identificar e conceituar o que são perdas.

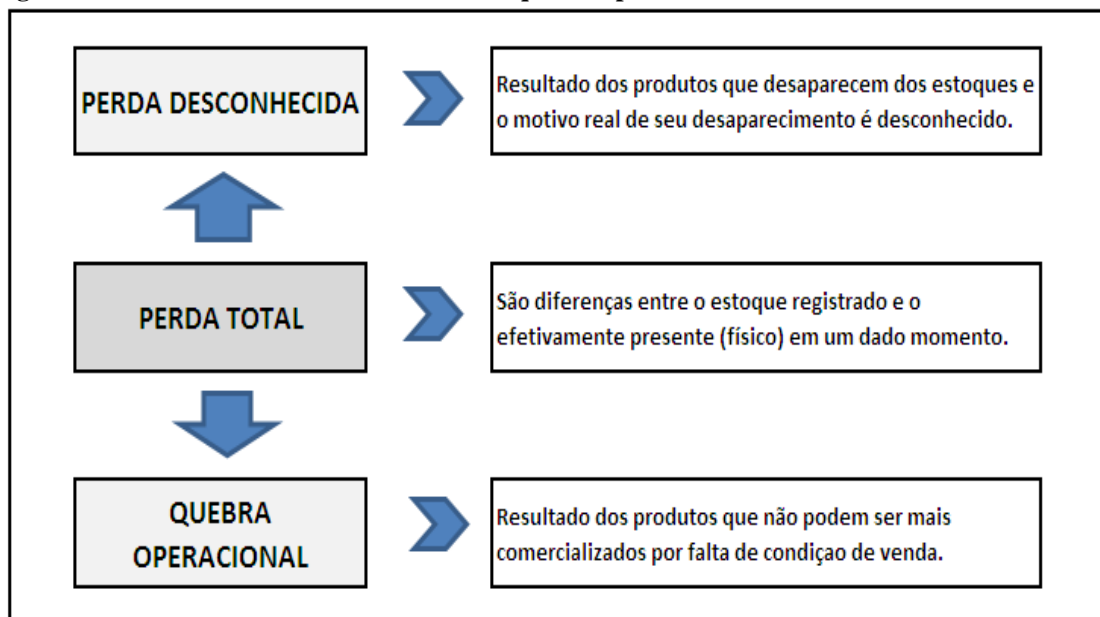
2.5.1 Perdas

Para objeto deste estudo, as perdas serão tratadas como sendo as perdas totais, ou seja, a soma entre a perda desconhecida e as quebras.

A perda é como um vazamento que drena recursos da empresa. Se nenhuma ação for tomada, a cada exercício esses recursos continuam a escoar para fora da empresa. Só que a perda representa uma oportunidade real de incremento da margem líquida do negócio, cabe apenas ao varejista se organizar para aproveitar este dinheiro que ainda se encontra disponível ao seu alcance. Só que, para isso, é preciso saber o quanto está sendo perdido. É fundamental identificar onde está sendo perdido. É essencial ter as informações organizadas e disponíveis para definir uma estratégia de atuação. (VANCE, 2007)

Segue figura 1 com o conceito geral das perdas, proposto por Arcoverde (2010):

Figura 1 - Perda Total: Perda desconhecida e quebra operacional



Fonte: Adaptado de Arcoverde (2010).

As perdas totais se classificam em duas partes: perda desconhecida (o próprio nome já diz: se desconhece a causa) e quebra operacional (todas as demais perdas que ocorrem nas empresas).

2.5.1.1 Perda Desconhecida

As perdas desconhecidas são todos aqueles produtos que entraram no estabelecimento (foram devidamente registrados e computados no estoque) e que no momento da realização do inventário não foram localizados e seu motivo é desconhecido.

Lapa (2010, p. 19) conceitua perdas como sendo “mercadorias que foram compradas e ‘desapareceram’ dos estoques da loja, em determinado momento, sem que se saibam os motivos”. O autor afirma que mesmo desaparecendo total ou parcialmente, essa falta caracteriza prejuízo financeiro e causa distorções no controle interno dos estoques:

A perda cria uma diferença entre o lucro real e aquele que havia sido planejado para um determinado lote de mercadorias. Além disso, causa efeitos negativos também nos controles internos da empresa, como a distorção da posição de estoque, que poderá ocasionar pedidos originados com base em informações erradas. (LAPA, 2010, p.19)

Na mesma linha de pensamento, segundo Arcoverde (2010), a perda no varejo significa que a mercadoria teve sua saída do estoque sem que ela seja vendida, ou que

deixou de ser registrada por qualquer motivo. Só é percebida a perda desconhecida no momento da realização e apuração dos balanços, através do inventário dos produtos, onde constata-se que o produto teve a entrada no estoque, mas não é localizado, ou seja, saiu sem ser registrado. Como as perdas são desconhecidas, fica difícil encontrar uma solução para que este problema seja minimizado.

Por serem desconhecidas, as perdas possuem várias causas que podem levá-las as vias de fato. Arcoverde (2010, p.35) identifica algumas causas dessas perdas desconhecidas:

- **Furto interno de funcionários** – perda por parte de furto do colaborador da empresa (colocam o produto junto a seus bens pessoais, para que não seja percebida a saída do produto). Geralmente acontece na área de armazenamento e na área de venda;
- **Furto externo** – perda por parte de pessoas que frequentam a loja, clientes ou não clientes, que furtam objetos escondendo dentro de roupas, bolsas, etc. Mais comum na área de venda que é onde o cliente tem acesso;
- **Fraude de fornecedores** – devido a não conferência da chegada da mercadoria na loja, alguns produtos podem vir com a data de vencimento curta; produtos em quantidades menores do que a solicitada e que está emitida na nota fiscal; qualidade inferior a que foi acordada, peso, entre outros;
- **Fraude de clientes** – troca de preços do produto;
- **Erros administrativos e operacionais** – são aqueles erros que ocorrem de forma não intencional pelos colaboradores da empresa e acabam acarretando prejuízos à empresa;
- **Erros na utilização de Sistemas informatizados** – semelhante aos erros administrativos – não intencionais – e que geralmente ocorre através de erro de digitação dos dados;
- **Consumo de mercadoria por funcionários e clientes** – são mercadorias que são consumidas dentro do estabelecimento e não são pagas. Diferencia-se de quebra, pois nesse caso os produtos são consumidos inteiramente;
- **Quebras e danos não registrados** – quando determinados produtos são avariados e não possuem mais condições de vendas e são jogados fora sem o consentimento e registro de baixa no estoque;

- **Conluio de funcionário e ou promotores com cliente** – são acordos feitos de forma proposital entre colaboradores da empresa com fornecedores e/ou clientes, para que sejam beneficiados de forma fraudulenta. Um exemplo muito comum, e que é citado pelo autor, é o que acontece no momento em que as mercadorias estão sendo passadas no caixa: o colaborador que está atendendo deixa de registrar propositalmente alguns itens em benefício do cliente.

2.5.1.2 Quebra Operacional

Segundo Lapa (2010), quebras são as mercadorias que são identificadas como impróprias para o consumo e para comercialização, mas que apesar de estarem presentes no estoque, não possuem mais utilidade por estarem avariadas, deterioradas ou vencidas. Essas quebras afetarão também a margem de lucro da empresa, pois serão descartadas.

As quebras, por estarem identificadas e mensuradas, podem ser analisadas e desta forma descobrir as suas causas:

O fato de estarem mensuradas permite que os motivos das quebras sejam melhor avaliados e, desta forma, possam ser atacados e mitigados. As quebras sempre deverão ser registradas no sistema de automação para que os estoques sejam atualizados e sua estatística seja controlada. As quebras devem ser informadas ao sistema na mesma data de sua identificação para que sejam tomadas ações preventivas e reativas. (LAPA, 2010, p.24)

Muitas são as causas que levam a quebra. Arcoverde (2010, p.35) aponta algumas delas no contexto geral do varejo:

- **Recebimento inadequado de produtos** – o colaborador responsável pelo recebimento dos produtos deve conferir todos os produtos, pois é comum estar recebendo produtos com data de validade curta, má qualidade, amassados, sujos, com caixas rasgadas. Esses produtos tem grandes chances de posteriormente se tornarem quebra operacional;
- **Mau gerenciamento de estoques** – o correto gerenciamento dos estoques é um fator primordial para que não ocorram as quebras operacionais, pois o estoque deve estar corretamente e facilmente dividido por departamento, setor e família. Também é muito importante que seja utilizado o sistema PEPS – primeiro a entrar e primeiro a sair, pois os produtos podem acabar tendo seu prazo de validade vencido;

- **Qualidade precária das mercadorias** – a má qualidade do produto também influencia na venda. Armazenar o produto em local inadequado e a mercê do tempo, ou poeira, por exemplo, faz com que a qualidade fique imprópria para a venda;
- **Erros nas operações** – neste caso o problema mais comum é com transporte, ou seja, determinados produtos precisam de temperaturas especiais;
- **Acidentes causados por clientes ou funcionários** – acidentes acontecem não intencionalmente, tanto por colaboradores quanto por clientes que frequentam as lojas. Esses produtos devem ser retirados e levados ao setor responsável para o devido registro da quebra;
- **Manipulação incorreta de produtos** – no momento da manipulação dos produtos, alguns podem ser avariados. Precisam de atenção e cuidados especiais;
- **Compras em excesso** – o maior causador de quebras operacionais são as compras em excesso, pois os produtos que ficam parados no estoque (não possuíram o giro necessário e esperado de vendas) estão sujeitos a se tornarem futuras quebras e em conjunto com a má gestão do estoque é um dos principais fatores de quebras;
- **Locais sem condições apropriadas para armazenamento** – Produtos armazenados em locais úmidos, ou com grande oscilações de temperaturas (expostos ao tempo), sujos, podem ocasionar quebras operacionais;

2.5.2 Motivos para implantação do Programa de Prevenção de Perdas

Como o nome do programa já sugere prevenção de perdas, como consequência, aumento do lucro da empresa.

Lapa (2010) enumera dez motivos para que seja implantado o programa nas empresas varejistas:

1. **Maior Rentabilidade:** é objeto principal do programa, menores perdas são iguais a maiores lucros;
2. **Maior Competividade:** através dos valores recuperados com o programa é possível que este numerário seja aplicado, por exemplo, em redução de preços de

vários setores (num todo) ou até mesmo promoção em determinado produto, o que tornará a empresa mais competitiva no mercado;

3. **Desenvolvimento das Pessoas:** o principal ator no programa são as pessoas. Por isso é fundamental agir na motivação dos colaboradores e principalmente de quem exercerão as atividades específicas, pois o envolvimento será crucial para o desenvolvimento do programa. As pessoas deverão possuir metas a serem alcançadas, portanto quanto mais treinada e qualificada a pessoa, melhor ela desempenhará as suas funções. O autor sugere que é de suma importância desenvolver um sistema de premiação e gratificação para quem atingir os melhores desempenhos;
4. **Imagem da Empresa:** através do desenvolvimento das pessoas, os padrões são elevados tanto de qualidade no atendimento quanto na organização da loja, o que afetará de forma positiva na imagem da empresa perante seus clientes;
5. **Menor Risco de Multas:** com maior controle dos itens a vender, por exemplo, a empresa estará cumprindo com as normas dos órgãos de inspeções oficiais, o que pode diminuir ou erradicar autuações neste sentido;
6. **Expansão da Empresa:** com a execução de normas padrões através do programa implantado, novas lojas poderão ser abertas no mesmo modelo, onde conseqüentemente, já haverá menor redução nas perdas e o lucro obtido poderá ser utilizado para benfeitorias nos pontos de vendas;
7. **Geração de mais Empregos:** consequência da expansão da empresa;
8. **Estoques Controlados:** as pessoas treinadas no programa tem a obrigação de relatar aos responsáveis/gestores pelas compras, da existência de excessos no estoque e de produtos que não possuem saída, por exemplo;
9. **Melhor Fluxo de Caixa:** outra função do programa é o aumento do fluxo de caixa. Através da melhor administração dos estoques e com as eliminações de excessos, haverá uma folga no caixa.
10. **Domínio dos Resultados Reais:** com a adoção do programa e constantes controles no estoque (através dos inventários) fará com que os números encontrados sejam próximos da realidade, o que ajudará no momento da tomada de decisões.

Para que um programa seja implantado em uma empresa, Lapa (2010, p.53-54) afirma que é necessário considerar alguns aspectos. São eles:

- Quais são os níveis de perdas existentes na empresa? [...]
- Pesquisar e buscar informações sobre o assunto em seminários, cursos ou palestras e mesmo opiniões de outros varejistas que já possuem um programa de prevenção de perdas em andamento.
- Verificar o custo de implantação de um programa sério de Prevenção de Perdas. Provisionar as verbas necessárias para o combate de perdas [...].
- Para que o programa de Prevenção de Perdas alcance o resultado desejado ele deverá ser conduzido por um profissional que possua sólida experiência na área e que já tenha conduzido projetos similares [...].
- A definição do modelo de Prevenção de Perdas a ser adotado pela empresa deve ser tomada com o apoio de uma consultoria ou através de um funcionário próprio [...]. A utilização da consultoria traz dois benefícios: [...] ajuda a atualizar e trazer constantemente novas técnicas e soluções para os problemas; Frequentemente um funcionário da empresa pode ser encarregado do trabalho, motivando as pessoas para o crescimento profissional e o reconhecimento.
- A direção da empresa deverá envolver todos os setores da organização no lançamento desse projeto para que cada um faça a sua parte e para que todos os departamentos estejam comprometidos com os objetivos [...].

Lapa (2010) ainda afirma que o primeiro passo a ser dado na adoção da implementação de um programa de Prevenção de Perdas deve partir da alta gerência, no reconhecimento de que o programa irá controlar o nível de perdas, não comprometendo suas margens, sendo possível, através disso, que a empresa mantenha seu nível competitivo frente ao mercado em que ela está inserida.

2.5.3 Pilares da Prevenção de Perdas

Lapa (2010, p.31) descreve que “um bom Programa de Prevenção de Perdas deve ter alicerces seguros, os quais criam um clima favorável para a disseminação da moderna cultura de Prevenção de Perdas e em que as pessoas fazem diferença nos resultados”. Para um programa de Prevenção de Perdas eficiente e de sucesso, o autor estabelece cinco pilares de sustentação:

- i. **Pessoas:** as empresas só são possíveis, pois são compostas por pessoas, por isso elas são o principal pilar de todo o programa. O comprometimento em todos os níveis hierárquicos é fundamental para obtenção do sucesso, por isso todos precisam estar envolvidos na elaboração do programa;
- ii. **Mensuração:** Todas as perdas que ocorrem na empresa devem ser mensuradas e precisam ser criados indicadores para medição, pois senão fica impossível de

analisar o quão eficiente será o programa. Alguns exemplos de indicadores: volume de troca e quantidade de quebras identificadas;

- iii. **Monitoramento:** através do monitoramento, com a utilização de ferramentas de conferência chamadas de listas de checagem e relatórios de inspeção, é possível monitorar e analisar os procedimentos que estão sendo feitos por cada funcionário. Através das listas de checagem e relatórios os dados podem ser avaliados de uma mesma perspectiva;
- iv. **Processos:** é o momento em que o objetivo do programa está sendo posto em prática através das pessoas. Portanto, um processo deve ser perfeitamente escrito para que qualquer pessoa possa entendê-lo e desenvolvê-lo sem dificuldades. Processos mal elaborados podem ser mal interpretados o que pode acarretar em mais perdas para a empresa;
- v. **Tecnologia:** alguns equipamentos de tecnologia são necessários para auxiliar o programa:
 - Circuito Fechado de TV (CFTV): utilizado para monitorar as áreas internas e externas no ponto de venda, que posteriormente poderá ser utilizado para averiguação e identificação das causas de perdas;
 - Frio Alimentar: no caso das farmácias alguns medicamentos precisam estar refrigerados e não podem sofrer alterações de temperaturas. Esses equipamentos precisam estar em perfeitas condições e ter manutenção constante para conservação dos produtos;
 - Coletor de Dados: utilizados pela praticidade que proporciona e segurança: contagem dos produtos no inventário, registro no sistema de determinados processos como trocas e transferências, checagem de preços, entre outros;
 - Carimbo Datador: utilizado para registro na entrada de mercadorias, para que seja possível verificar a data de entrada e posteriormente ajudar na orientação e decisões sobre vencimento;
 - Rádio Comunicador: alguns atos de prevenção precisam de agilidade e comunicação imediata entre os fiscais de Prevenção de Perdas, como no caso de um cliente que comete um furto no interior da loja;
 - Outros recursos: veículo para locomoção entre as lojas, telefone celular para comunicação quando estiver em visitas a outras lojas, uniforme de identificação, local de trabalho com PC para que possa ser emitidos relatórios e atualização de dados pertinentes ao programa de prevenção.

2.5.4 Iniciação do projeto

Como já mencionado anteriormente, o programa envolve todos os níveis da empresa, desde a alta gerência até os colaboradores que atuam diretamente nas lojas. Lapa (2010), em sua obra, explica que alguns procedimentos devem ser adotados para o início da implantação do projeto:

- a) **Definição da equipe de prevenção de perdas:** primeira ação a ser tomada na implantação do projeto é a definição da equipe que atuará diretamente no programa. É importante que essa equipe atue exclusivamente no programa e seja subordinada diretamente à alta gerência. Segundo o autor, as pessoas que irão compor a equipe de prevenção precisam ter um determinado perfil:

- austeridade;
- gosto por atividades de controle;
- ética;
- imparcialidade;
- noções de informática;
- preferencialmente formação em nível superior;
- capacidade em trabalhar sobre pressão;
- bom relacionamento interpessoal.

Nas grandes empresas, cada loja deve possuir na equipe de Prevenção de Perdas um supervisor, encarregados e fiscais, que não devem ser subordinados aos gerentes das lojas em que estão atuando. Esta equipe deve ser imparcial e ética, e deve ser subordinada apenas a alta gerência.

- b) **Definição dos recursos necessários:** inicialmente a implantação do programa terá alguns custos, mas seu objetivo é que este programa posteriormente se autofinancie.

Alguns recursos necessários:

- equipe interna de prevenção de perdas;
- estação de trabalho para as pessoas que irão compor a equipe, como PC, por exemplo;
- rádios intercomunicadores;
- coletores de dados;
- carimbo datador;
- sistema CFTV;

- comitê;
 - investimento mensal em consultoria externa.
- c) **Apresentação ao pessoal estratégico da empresa:** após da definição da equipe de Prevenção de Perdas, o projeto deverá ser apresentado a todos os envolvidos no processo, ou seja, desde a coordenação até os gerentes das lojas. Por serem responsáveis pelo sistema operacional, os gerentes das lojas deverão ter ciência de todo o programa, passo a passo, e quais as suas responsabilidades e os resultados que são esperados por parte deles.
- d) **Definição de um comitê de prevenção de perdas (CPP):** o programa sugere que mensalmente o CPP se reúna para que sejam discutidos os números das perdas encontrados durante o período. Este comitê deverá discutir as causas de tais perdas e estipular metas para as lojas.
- e) **Responsabilidades da equipe de Prevenção de Perdas:** o objetivo da equipe deve estar muito claro: padronizar as tarefas, conscientizar as pessoas sobre a importância da redução de perdas, fiscalizar procedimentos operacionais e administrativos.
- f) **Atuação da equipe no operacional e patrimonial:** atualmente o programa de Prevenção de Perdas vem atuando nas duas áreas, tanto na operacional, quanto na patrimonial. Anteriormente, as perdas eram tratadas apenas na segurança patrimonial, ou seja, no combate a furtos internos nas lojas, o que poderia causar algum constrangimento para o cliente e posteriormente levar a uma ação judicial contra o estabelecimento.
- g) **Missão e modo de operação:** segundo o autor a missão é “reduzir e prevenir as perdas através da fiscalização de processos e conscientização das pessoas” (LAPA, 2010, p.73). A equipe responsável pelo programa não deve interferir no modo operacional da loja, e sim agir como uma auditoria. O autor ainda enumera algumas funções que devem ser informadas e não executadas pela equipe:
- fiscalizar procedimentos operacionais e o cumprimento das normas da empresa;
 - monitorar atitudes suspeitas;
 - inspecionar padrões de qualidade e higiene;
 - controlar acesso de pessoas a determinados locais da loja que são restritos;
 - conferir inventários e controles internos;

- conscientizar e treinar os colaboradores a agirem de maneira correta;
- informar situações de riscos;
- apurar indicadores de desempenhos e participar das reuniões de prevenções.

Cabe ainda ressaltar que o gerente da loja tem a função mais importante de todas: conscientizar seus colaboradores que todas as funções já estavam anteriormente definidas e que a auditoria por parte da equipe de prevenção de perdas só está ocorrendo, pois em algum momento as funções deixaram de ser exercidas como deveriam o que acaba ocasionando em perdas para a empresa.

2.5.5 Áreas de inspeção

Algumas áreas da empresa devem ter prioridade de inspeção no programa de Prevenção de Perdas, pois representam perdas significativas nos resultados das empresas. As mais comuns serão listadas abaixo, conforme apresenta Lapa (2010):

- ✓ **Recepção de mercadorias:** este é um dos setores em que devem ser auditados minuciosamente, pois é através da entrada de mercadorias que os produtos farão parte do estoque e estarão disponíveis à venda. Grande parte por fraude de fornecedores está na entrega das mercadorias.
- ✓ **Armazenagem:** a armazenagem correta dos produtos é de extrema importância, pois danos causados por armazenagem incorreta no estabelecimento não são reembolsados pelo fornecedor, o que acaba ocasionando em perda. A fiscalização deste item deve ser constante e alguns procedimentos devem ser seguidos:
 - separação por categorias;
 - aplicação do critério primeiro que vence primeiro que sai (PVPS);
 - limpeza diária;
 - temperaturas ideais para cada tipo de produto;
 - respeito, conforme orientação do fabricante, de empilhamento máximo para que não ocorram avarias.
- ✓ **Produtos de Alto Risco – PAR:** os produtos de alto risco são classificados como sendo os produtos de alto valor monetário e que possuem um alto índice de furtos. Esses produtos, desde o seu recebimento até a sua exposição, devem estar em locais seguros e devem ser inventariados constantemente.

- ✓ **Inspecões de Grau de Risco:** um fichário com determinados itens deverá ser desenvolvido onde a equipe de Prevenção de Perdas deverá inspecionar semanalmente. Nesse questionário deverão constar itens como qualidade, higiene, controles e procedimentos de cada loja. Os itens deverão responder se a loja atende ou não o item que está sendo inspecionado, no final cada loja apresenta um percentual de atuação que deverá ser apresentado na CPP e posteriormente apresentado para todos os colaboradores da loja, a modo de que sejam melhorados os itens deficitários.
- ✓ **Check lists por setores:** a equipe de prevenção de perdas deverá também desenvolver uma lista de tarefas e exigências por setor, que deverão ser conferidas diariamente.
- ✓ **Trocas e avarias:** Assim que detectadas, as trocas e avarias deverão ser negociadas com os fornecedores para o possível recolhimento destes produtos. Além de estarem ocupando lugar no estoque aguardando devolução, estes produtos deverão ter suas compras revistas, para que este tipo de problema não se repita.
- ✓ **Avarias e lixo:** rigoroso e experiente, o programa prevê um alto índice de furtos através de produtos supostamente avariados e que foram parar no lixo das lojas. Colaboradores que possam agir de má fé descartam produtos que podem ser comercializados e utilizam para benefício próprio.
- ✓ **Vencidos:** a empresa deve obedecer ao sistema PVPS. Apontado como grande causa das perdas, essa área deve ter constante fiscalização.
- ✓ **Controle diário das quebras:** a partir do momento em que as quebras são identificadas, elas devem ser lançadas diariamente no sistema. Com os relatórios emitidos através do sistema das quebras lançadas no dia anterior, a equipe de perdas pode averiguar os motivos e tentar combatê-los o quanto antes. Neste item é importante que a empresa possua um sistema em que seja possível gerenciar as questões do programa que está sendo implantado. Existem sistemas no mercado em que é possível gerenciar e controlar as perdas de forma eficiente.
- ✓ **Caixa:** este setor é bastante preocupante, pois além de estar sujeito a erros operacionais é o local em que mais ocorrem fraudes, tanto por parte de cliente como de colaboradores agindo de má fé. Esse item é um dos que mais precisam de fiscalização constante, pois as fraudes são dificilmente detectadas. A equipe

de Prevenção de Perdas deve sugerir constante reciclagem e treinamento dos colaboradores responsáveis por essa função.

- ✓ **Monitoramento CFTV:** é um grande aliado na identificação de furtos e fraudes no estabelecimento.
- ✓ **Portaria de pessoal:** grande parte dos estudos na área de perdas no varejo comprova que uma grande parcela de perdas está ligada a furto interna por parte dos colaboradores. O programa prevê que a entrada e saída de colaboradores sejam inspecionadas, às vezes o monitoramento do CFTV já inibe alguns casos, mas os que forem pegos em flagrantes, conforme prevê a CLT, devem ser demitidos por justa causa e devem ser encaminhados às autoridades policiais e responderem a processo criminal. Esses procedimentos devem ser seguidos à risca para que sirvam de exemplo aos demais colaboradores.
- ✓ **Uso e consumo:** o programa deve estipular procedimentos a serem adotados para o uso de produtos que constam no estoque, pois acabam distorcendo a real apuração das perdas.
- ✓ **Vestiários:** dependendo da Convenção Coletiva Trabalhista de cada região, é possível que os vestiários sejam inspecionados pela equipe de prevenção de perdas, mas sempre na presença do colaborador que está sendo vistoriado.
- ✓ **Transferências:** As transferências realizadas de uma loja para outra sempre deve ser acompanhada de nota fiscal. É importante que a mercadoria a ser enviada seja conferida (se está conforme a nota fiscal emitida) e também seja conferida no momento do recebimento.

2.5.6 Treinamento nos setores

Para tornar o programa de prevenção mais eficiente, é necessário que seja aplicado um treinamento com todos os colaboradores que irão fazer parte da equipe. Lapa (2010) define alguns módulos a serem seguidos no Programa de Prevenção de Perdas, como as normas de recepção de mercadorias (orientações básicas sobre a correta recepção); recomendações sobre a armazenagem dos produtos; prevenção nos caixas (principais pontos no *check out*); abordagem preventiva (como prevenir o furto); rotina dos gerentes (principais atividades que devem ser exercidas pelos gerentes); e as rotinas diárias da equipe de prevenção de perdas (já descritas anteriormente).

2.5.7 Número em perdas no varejo brasileiro

As perdas significam que ‘dinheiro’ está sendo jogado fora, pois tem relação direta com o lucro da empresa. Lapa (2010), afirma que nas empresas que possuem e praticam um Programa de Prevenção de Perdas há um determinado tempo, suas perdas apresentam uma média de 2% em relação a suas vendas. E qual será o percentual nas empresas que não possuem um programa implantado?

Desde o ano de 1998, a FIA (Fundação Instituto de Administração) possui um órgão chamado PROVAR (Programa de Administração do Varejo), que realiza pesquisas no ramo de perdas do setor varejista brasileiro.

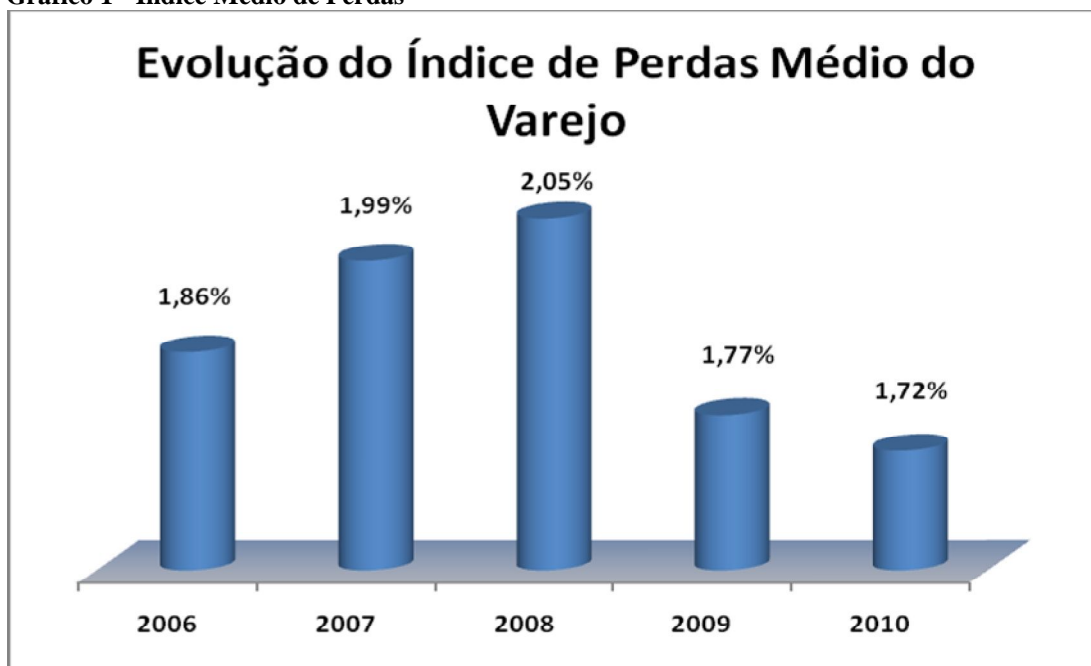
Anualmente a PROVAR realiza a pesquisa de *Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro*, com o objetivo de identificar frequentemente as causas das perdas, para que o programa de *Prevenção de Perdas* seja cada vez mais eficaz e também, em fornecer indicadores de perdas para que sirvam como parâmetros para comparação em diversos setores.

A última avaliação feita pelo órgão PROVAR foi a *11ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro*, com base no ano de 2010, que contou com uma amostra de 4 setores do varejo: farmacêutico, material de construção, vestuário e supermercado.

A seguir, serão apresentados alguns resultados da *11ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro*.

2.5.7.1 Índice Médio de Perdas

O índice de perdas médio do varejo é baseado a partir da divisão das perdas totais pela receita operacional líquida de cada setor:

Gráfico 1 - Índice Médio de Perdas

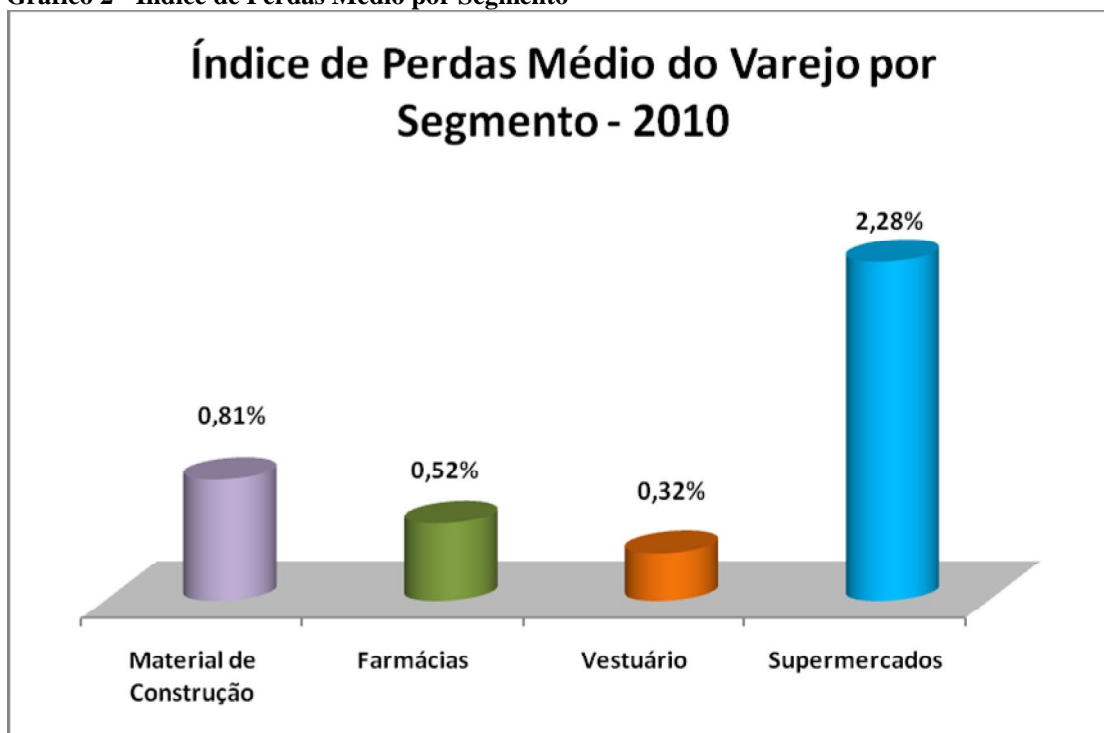
Fonte: Provar/FIA - 11ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro

No gráfico 1 pode-se observar que o índice médio de perdas apresenta uma constante crescente nos anos de 2006 até 2008. Já nos anos de 2009 e 2010 houve uma queda significativa em comparação com os anos anteriores. Segundo o órgão que promove esta pesquisa - PROVAR, essa queda foi provocada pela redução de números de empresas supermercadistas que participaram desta edição da pesquisa.

2.5.7.2 Índice Médio de Perdas por Segmento

O índice médio de perdas por segmento mostra todos os setores da pesquisa no ano de 2010.

Gráfico 2 - Índice de Perdas Médio por Segmento



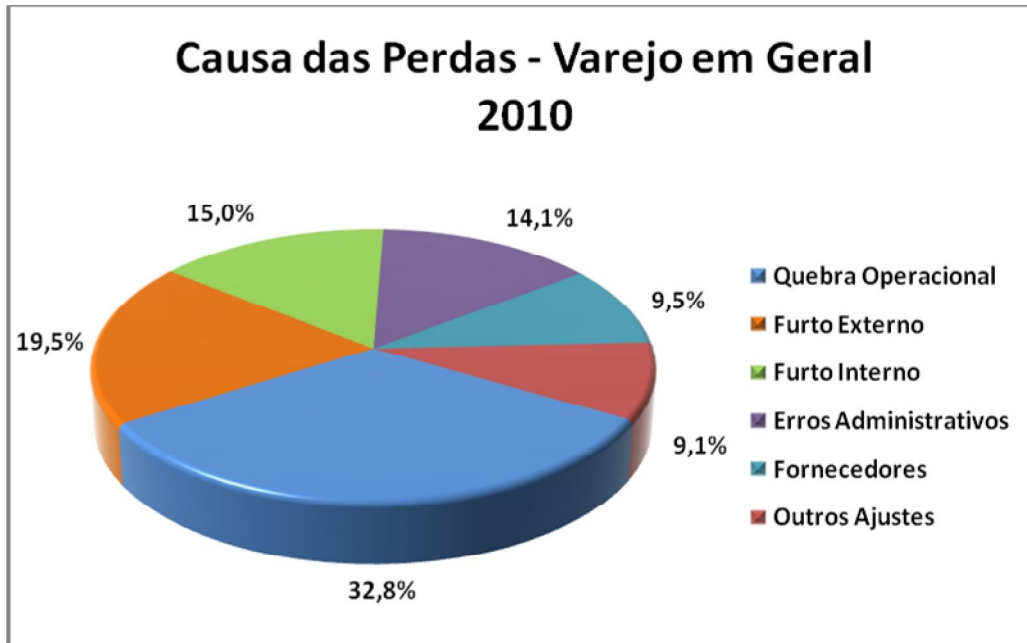
Fonte: Provar/FIA - 11ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro

Percebe-se, no Gráfico 2, que o setor farmacêutico apresenta um índice de 0,52%, enquanto a média do varejo no mesmo ano foi de 1,72%. O setor que apresenta o maior índice é o setor supermercadista 2,28%, onde as perdas são um fator preocupante e de constante vigilância.

2.5.7.3 Índice das Causas das Perdas - Geral

Este índice analisa todas as perdas no mercado varejista no ano de 2010. Pode-se observar que a quebra operacional tem o maior impacto no total das perdas, apresentados no Gráfico 3:

Gráfico 3 - Índice das Causas das Perdas



Fonte: Provar/FIA - 11ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro

Segundo a pesquisa a maior causa de quebra operacional está em produtos danificados/extraviados pelos próprios colaboradores da empresa.

3 ESTUDO DE CASO

A escolha da empresa se deu devido à observância da necessidade de uma área específica de controles relacionados à redução de perdas, pelo fácil acesso aos dados e pela intensa colaboração dos responsáveis pela empresa.

Dá-se início a caracterização da Rede de Farmácias Delta.

3.1 REDE DE FARMÁCIAS DELTA

No ano de 1961, a farmácia Delta inaugura sua primeira loja na cidade de Blumenau, com apenas três funcionários. Ao passar dos anos, o proprietário foi expandindo suas lojas com a ajuda da família. No ano de 2011, cinquenta anos após a inauguração, a pequena farmácia se tornou uma rede conteituada que possui quase mil colaboradores e 83 lojas, localizadas estrategicamente em todas as regiões do Estado de Santa Catarina.

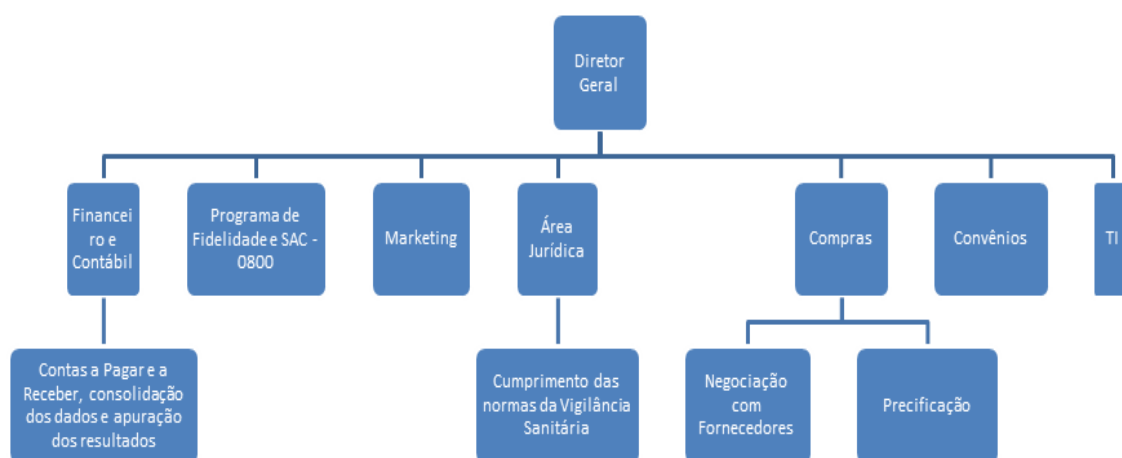
Seu objetivo é oferecer medicamentos, perfumarias e cosméticos com segurança, com preços acessíveis contribuindo para a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida dos seus clientes. Todas as farmácias da rede Delta possuem convênios com empresas da sua região e possuem determinados benefícios para os trabalhadores conveniados, como desconto diretamente na folha de pagamento e desconto diferenciado em todos os medicamentos. Além do convênio com empresas, a rede ainda oferece aos clientes em geral, um programa de fidelidade onde às compras do cliente geram pontos que posteriormente podem ser trocados por produtos ou vale-compras. Algumas farmácias ainda possuem serviços de produtos manipulados, tele-entrega e atendimento 24 horas. Periodicamente e em datas especiais a rede oferece demonstração e distribuição de produtos, cursos de maquiagem, avaliação capilar, entre outros serviços prestados gratuitamente a seus clientes.

A rede possui uma sede administrativa localizada na capital do estado, Florianópolis, que presta suporte a todas as lojas. Esta sede é composta pelo diretor geral, área financeira e contábil, programa de fidelidade e sistema de atendimento ao consumidor (SAC), marketing, área jurídica que é responsável pelo cumprimento das normas e legislações vigentes impostas pela Vigilância Sanitária, equipe de compras que realiza todas as compras da rede, ou seja, a compra é centralizada visando melhores negociações com fornecedores. A sede ainda possui a área responsável pelos convênios que possuem

com as empresas e a também a área de tecnologia da informação (TI), pois as lojas possuem sistema integrado de gestão.

Na Figura 2, é apresentado o organograma de todas as áreas que a sede engloba:

Figura 2 - Organograma da sede administrativa



Devido à localização geográfica do estado, as farmácias são divididas por regionais e estão presentes em 42 municípios do estado de Santa Catarina. Cada regional possui um gerente, que é subordinado à sede administrativa, e que presta auxílio direto às farmácias. Nessas regionais também há uma pequena equipe administrativa que presta suporte físico às unidades, como é o caso da TI.

A localização das 83 farmácias e o número de colaboradores da rede está classificada na Tabela 2:

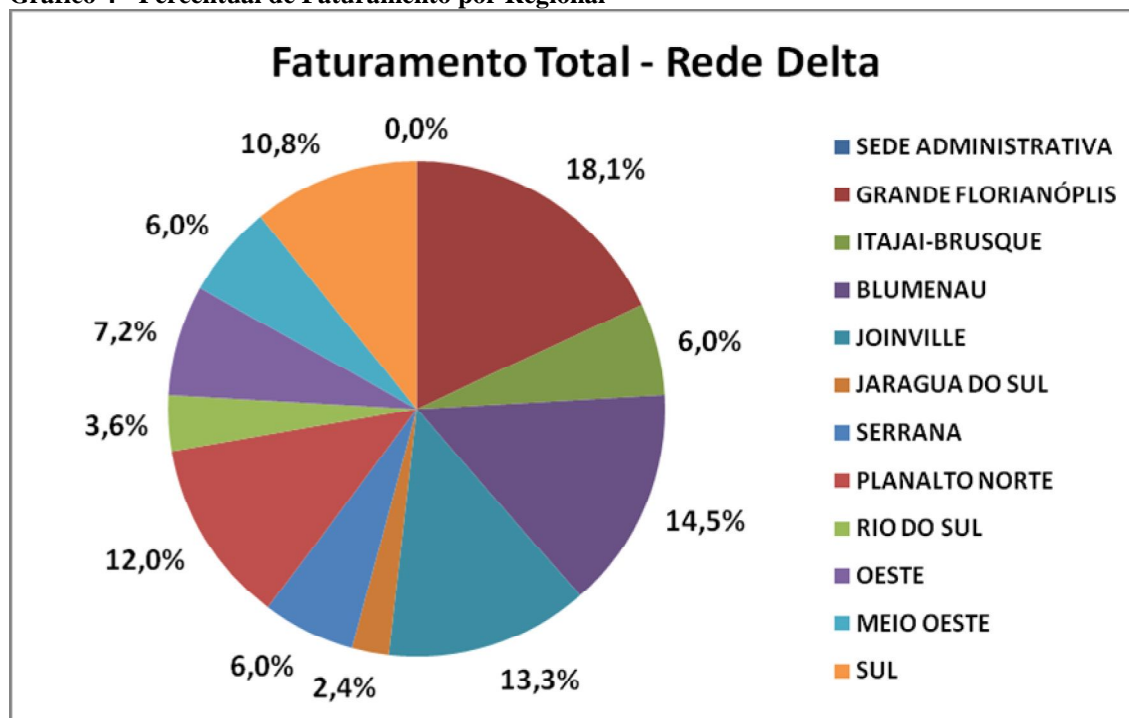
Tabela 2 - Distribuição das lojas e colaboradores por regional

Regional	Nº de Lojas	Nº de Colaboradores
SEDE ADMINISTRATIVA	0	42
GRANDE FLORIANÓPLIS	15	224
ITAJAI-BRUSQUE	5	29
BLUMENAU	12	187
JOINVILLE	11	201
JARAGUA DO SUL	2	7
SERRANA	5	31
PLANALTO NORTE	10	33
RIO DO SUL	3	11
OESTE	6	42
MEIO OESTE	5	35
SUL	9	139
Total	83	981

A regional que apresenta o maior número de lojas e colaboradores é a Regional da Grande Florianópolis. O total de funcionários refere-se a todos os colaboradores que atuam tanto na administração e suporte quanto diretamente nas farmácias.

No Gráfico 4 segue é apresentado o faturamento por região referente ao exercício de 2010:

Gráfico 4 - Percentual de Faturamento por Regional



As regionais que possuem serviços diferenciados como tele-entrega, manipulação e atendimento 24 horas são: Grande Florianópolis, Blumenau, Joinville, Planalto Norte e Sul. Essas cinco regionais representam 68,7% do faturamento total da rede.

3.1.1 Compras na rede Delta

A rede de farmácias Delta optou pela compra e precificação centralizada para todas as lojas do estado. Um dos motivos pela centralização está na negociação com os fornecedores, por alguns motivos:

- compras em grandes quantidades geram mais descontos, o que acarreta em maiores margens à empresa;
- por abranger muitas regiões, um único centro de distribuição geraria muitos custos para rede, então é negociado com cada fornecedor a responsabilidade pela entrega das mercadorias diretamente nos pontos de venda;
- facilidade e prazos para pagamento, entre outros.

Como o sistema de estoque de todas as lojas são integrados, sua atualização é em tempo real. A equipe de compras tem a responsabilidade de diariamente verificar o giro dos produtos e fazer novos pedidos. Para que não haja falta dos produtos na loja, a rede opera com o sistema de estoque mínimo. Exemplo: sempre deverá ter na farmácia 5 unidades de determinado produto, assim que for vendido 1 unidade, essa unidade já entra no pedido de compra do dia seguinte.

Um encarte com as promoções é preparado pela equipe de marketing mensalmente, trazendo todos os produtos que estão em oferta neste período. Como os produtos estarão com preços mais atrativos para os clientes, supõe-se que as vendas irão aumentar, e deverá ser adquiridas mais unidades daquele produto.

Caso algum produto esteja em falta no fornecedor, as lojas estão autorizadas a realizarem transferências entre si. As transferências também são utilizadas quando há excesso de produtos em alguma loja e o giro é alto em outra.

3.1.2 Descrição de armazenamento dos estoques nas farmácias

Segundo a direção administrativa, todas as farmácias devem seguir o mesmo padrão no armazenamento e exposição dos seus produtos:

- a. Noventa por cento do estoque da farmácia está na área de venda. É armazenado adequadamente na própria gôndola, conforme seu mix. Os produtos fracionados são colocados nos “pombais” (são espaços especiais para expor itens encartelados/blister);
- b. São armazenados em geladeiras, medicamentos especiais que precisam de refrigeração. Nessa geladeira só podem ser guardados esses medicamentos, por determinação da lei. Em hipótese alguma podem ser armazenados produtos alimentícios junto aos medicamentos;
- c. Os medicamentos ficam no lado de dentro do balcão, onde o cliente não tem acesso, e todos são guardados por ordem alfabética;
- d. Para os medicamentos psicotrópicos (medicamentos controlados com fórmulas que podem provocar dependência e só podem ser vendidos com a retenção da receita médica no ponto de venda) estão em armários chaveados e são liberados somente com a presença do farmacêutico responsável;
- e. A perfumaria fica exposta na gôndola onde o cliente tem acesso para fazer a escolha desejada;
- f. Os produtos de maior valor agregado, como é o caso de determinados dermocosméticos, ficam expostos em prateleiras especiais de maior destaque;
- g. Os medicamentos fitoterápicos e genéricos são guardados por ordem de fabricante e em ordem alfabética;
- h. Os medicamentos avulsos são armazenados nos pombais, em ordem alfabética.

3.1.3 Perdas na empresa estudada

As perdas, na rede de farmácias Delta, são registradas e mensuradas atualmente em apenas cinco modalidades:

- **Consumo** – os itens que são utilizados para o funcionamento da loja, como produtos de limpeza, material de expediente e materiais que são utilizados na higienização de algum atendimento, são comprados pelo gerente regional da unidade. Na falta de algum

produto, como luva ou algodão, é caracterizado como consumo, pois o produto faz parte do estoque da farmácia;

- **Quebra** – são os produtos que foram extraviados ou avariados, ou por manuseio de colaboradores, ou acidentes causados por clientes na loja;

- **Vencido Psicotrópico** – por os medicamentos psicotrópicos serem controlados, eles necessitam de um descarte especial conforme a legislação da ANVISA. Eles precisam primeiramente de autorização do órgão (VISA local) e somente após podem ser baixados do estoque e registrados como despesa;

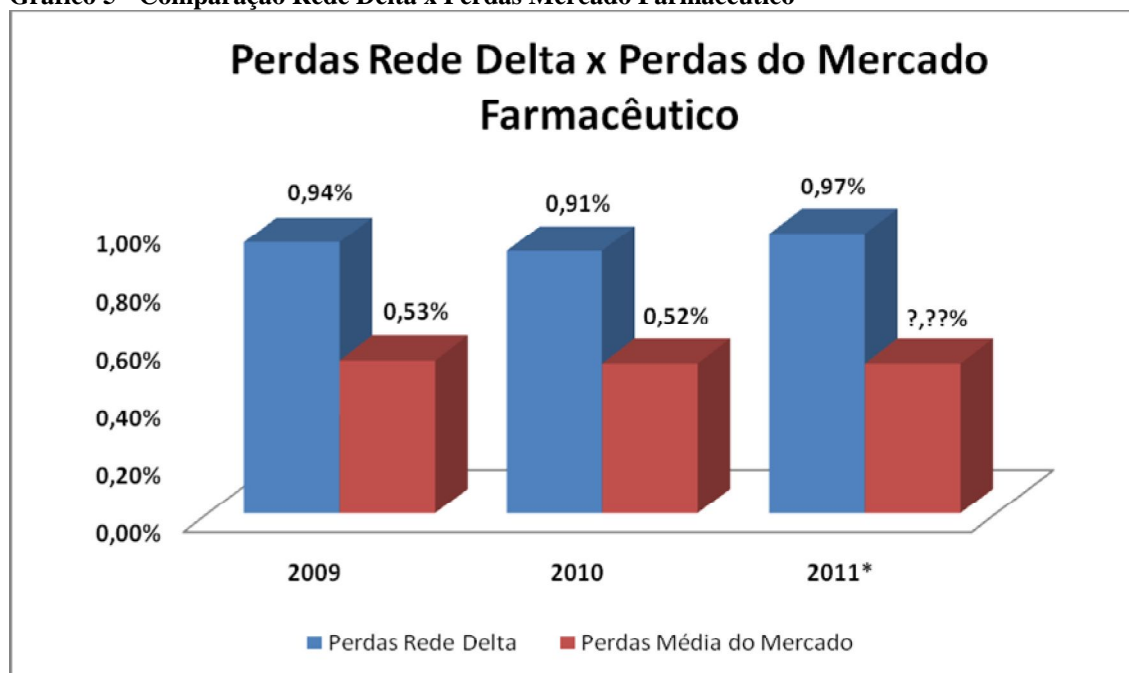
- **Vencidos de Medicamentos (ME) e Perfumaria (PE)** – são registrados todos os medicamentos e perfumaria que passam do prazo de validade para serem comercializados;

- **Balanço** – após a realização do inventário físico, as mercadorias que não são encontradas por motivos desconhecidos, são encaminhadas para serem dadas baixas no estoque.

Nas farmácias, os colaboradores não possuem permissão para realizarem baixas no sistema. Esse procedimento é realizado somente na sede administrativa, onde há uma pessoa responsável em receber os dados das farmácias, que são encaminhados mensalmente através de planilhas onde contém os dados de todos os itens citados acima. No momento em que é dada baixa no estoque é emitida uma nota fiscal de baixa que posteriormente é encaminhada ao setor de contabilidade para que seja registrado como despesa na respectiva unidade.

Analisando os dados disponibilizados pela rede Delta, das Demonstrações de Resultado do Exercício, dos anos de 2009, 2010 e primeiro semestre de 2011, pode-se apurar em percentual quanto que as perdas representam em relação ao faturamento:

Gráfico 5 - Comparação Rede Delta x Perdas Mercado Farmacêutico



Fonte: Adaptado de 10ª e 11ª Avaliação de Perdas no Varejo - PROVAR

Através do Gráfico 5, pode-se comparar como a rede de farmácias está em relação às demais redes que já utilizam o programa de prevenção de perdas. Nos dois primeiros anos analisados é perceptível que a rede Delta está acima da média do mercado. Se no ano de 2011 a média do mercado se repetir, chega-se a conclusão que novamente a rede estudada terá perdas superiores.

Com os índices de perdas apresentados, constata-se que não há procedimentos padrões no combate as perdas e como consequência uma grande parcela do lucro da empresa está sendo desperdiçado, ou seja, esses valores poderiam estar sendo aproveitados em uma série de outros benefícios. Depois de constatados esses fatos, buscou-se a necessidade de propor a implantação do Programa de Prevenção de Perdas na empresa.

3.2 PROPONDO UM PROGRAMA DE PREVENÇÃO DE PERDAS

Como apresentado, os percentuais na rede de farmácias pesquisada está bem acima da média apontada pelo mercado, através da implantação de um programa, cujo objetivo é a prevenção e consequentemente a redução dessas perdas, almeja-se a maximização dos lucros.

Como visto na fundamentação explanada, os cinco processos apresentados para a elaboração do programa devem ser estabelecidos e obedecidos, os quais são as pessoas, a mensuração, o monitoramento, os processos e a tecnologia.

É imprescindível que as pessoas que atuarão nesse programa estejam capacitadas para exercer a sua função, pois dependerá delas o bom desempenho e sucesso do resultado do programa.

3.2.1 Iniciando a implantação do projeto

Por já possuírem uma forma rotineira de registrar as perdas atualmente, o desafio inicial será a implantação de uma nova cultura seguindo à risca os itens que serão propostos no programa e adaptados à rede de farmácias Delta. A correta adoção de termos e mensuração das perdas é indispensável para medir o desempenho do programa.

- 1. Definição da equipe de prevenção de perdas:** a equipe responsável pelo programa deverá ter conhecimentos específicos sobre o tema de Prevenção de Perdas e deverá ser subordinada diretamente ao Diretor-Geral. Uma dificuldade que será encontrada na implantação do programa, no caso estudado, será a de colaboradores para exercerem essas funções específicas, pois algumas lojas são pequenas, com faturamento baixo e possuem poucos colaboradores. Como a empresa estudada é uma rede de farmácias com lojas distribuídas por todo o estado, propõe-se que junto as sede administrativa atue uma equipe responsável por todo o processo e que em cada loja um colaborador fique responsável em fornecer as informações para a equipe de prevenção de perdas. Essa pessoa que atuará na loja, além da sua função, deverá receber treinamento específico sobre os procedimentos operacionais do programa.
- 2. Definição dos recursos necessários:** alguns dos equipamentos que são propostos pelo programa algumas lojas já possuem, como é o caso de coletores de dados (que está em fase de teste em algumas unidades, sugere-se a implantação em todas as unidades) e sistema CFTV. No caso do CFTV, como não é possível o constante monitoramento devido ao efetivo reduzido de colaboradores, ele servirá apenas para detectar possíveis furtos e fraudes, tanto de clientes como de colaboradores. Outros equipamentos sugeridos pelo programa, dependendo do tamanho da farmácia e dos números de colaboradores não será necessário (por exemplo, rádios intercomunicadores). O investimento

mensal em consultoria externa é de extrema importância, pois trará novidades do mercado e fará com que sejam imparciais com os resultados obtidos.

3. **Apresentação ao pessoal estratégico da empresa:** é muito importante que todos os envolvidos da empresa estejam cientes da implantação do projeto. Um bom marketing de divulgação interna e um manual de responsabilidades deixarão claro quais são os objetivos a serem alcançados.
4. **Definição de um comitê de prevenção de perdas (CPP):** Este comitê deverá reunir-se periodicamente para discutir as causas das perdas detectadas e estipular metas para as lojas. Este CPP deverá contar com a participação da equipe de prevenção de perdas e o Diretor-Geral, e se possível todos os responsáveis de cada loja pelo programa. No caso da empresa estudada, por abranger todas as regiões do estado, uma solução seria a videoconferência, ou até mesmo selecionar reuniões periódicas com regionais alternadas.
5. **Definir as responsabilidades da equipe de Prevenção de Perdas na sede administrativa e nas unidades:** como citado na fundamentação os objetivos são padronizar as tarefas, conscientizar as pessoas sobre a importância da redução de perdas, fiscalizar e auditar procedimentos operacionais e administrativos.
6. **Definir a Missão do programa e modo de operação:** a missão é “reduzir e prevenir as perdas através da fiscalização de processos e conscientização das pessoas” (LAPA, 2010, p.73). Após as definições de cada função, o gerente de cada farmácia terá uma tarefa muito importante no programa: ele deverá salientar que as fiscalizações e auditorias estarão sendo realizadas, pois em algum momento as regras do programa foram descumpridas e ocasionaram em perdas à empresa.

3.2.2 Definindo áreas a serem inspecionadas

As áreas mais críticas em número de perdas, conforme o programa aponta deverão ser cautelosamente revistas (como o processo está sendo realizado) e inspecionadas:

- i. **Recepção de mercadorias:** com a mercadoria recebida na loja vem acompanhada uma nota fiscal física e também é enviada através do fornecedor em formato eletrônico, que é importado para o sistema da loja. A conferência dos produtos físicos com os dados que estão sendo importados devem ser

conferidos rigorosamente, tanto na quantidade e validade, quanto na especificação dos produtos (miligramas, por exemplo).

- ii. **Armazenagem:** verificar indicações do fabricante quanto a armazenagem; nas prateleiras separar os produtos conforme especificações padrão estipuladas pela sede administrativa (ordem alfabética, categoria, etc.); SEMPRE realizar a aplicação do critério PVPS, colocando os produtos novos no fundo da prateleira; manter ambiente sempre limpo e em temperaturas ideais para conservação dos produtos.
- iii. **Classificação dos Produtos de Alto Risco – PAR:** acompanhar todos os processos desses produtos desde a entrada no estoque até sua saída, pois são os produtos com maiores índices de furtos, principalmente quanto à exposição. Propõe-se que seja feito um ranking dos produtos mais furtados (PAR), e que sejam realizados inventários semanais ou diários, para inibir esse tipo de perda.
- iv. **Elaboração de relatório padrão:** de aplicação mensal, esse relatório deverá conter todos os procedimentos do programa, de forma reduzida, para verificar se a loja está executando com exatidão os procedimentos exigidos. Os resultados deverão ser discutidos nas reuniões e apresentadas soluções para minimizá-los ou erradicá-los.
- v. **Trocas:** muita das causas de diferenças dos balanços está na devolução do produto. O produto deve ser lançado exatamente como teve sua saída registrada, por exemplo, se o cliente trocou um medicamento de 10mg por um de 20mg, deverá ser feito todo o lançamento correto. Produtos que são devolvidos extraviados devem ser registrados e descrito o motivo da causa.

Em relação a trocas com o fornecedor, deverá ser entrado em contato o quanto antes, pois esse produto ocupa lugar no estoque, e também há a necessidade de saber por que esse produto está sendo devolvido, caso seja por excesso no estoque, o departamento de compras deverá ser comunicado.
- vi. **Verificação do lixo das lojas:** alguns produtos podem ser danificados propositalmente para que não possam ser comercializados, mas eles ainda estão próprios para o consumo e são jogados no lixo (exemplo: danificar a válvula de shampoo). Este tipo de perda ocorre por parte do colaborador da própria loja e deve ser analisado cautelosamente. Atualmente na empresa não há valores mensurados de furto por parte de colaboradores.

- vii. **Vencidos:** No momento da entrada do produto este item também deve ser verificado e também, como citado na armazenagem, os produtos devem obedecer ao PVPS. No caso de produtos manipulados, a validade deve ser estipulada conforme as normas legais que são disponibilizadas pelos órgãos reguladores que regem as farmácias. Alguns fornecedores aceitam devolução de produtos vencidos, por isso é essencial negociar a devolução junto a eles, os demais produtos devem ser classificados e baixados como quebra. O sistema deve obedecer ao critério que quando um produto é baixado como vencido ele deve ser automaticamente bloqueado para que não seja mais comprado para aquela unidade, pois se ela tem giro deste produto na farmácia, ele em momento algum deveria ser considerado com quebra por causa da validade.
- viii. **Controle diário das quebras:** é imprescindível que as quebras sejam registradas diariamente no sistema. Esse sistema deve ser capaz de gerar uma relação com todas as baixas do dia anterior para que sejam evitadas novas perdas e solucioná-las o mais breve possível. O próprio programa sugere um sistema de TI que seja capaz de gerenciar as perdas.
- ix. **Caixa:** a principal preocupação em relação ao caixa é a constante reciclagem dos profissionais que atuam na frente do caixa. Deve ser evitado ao máximo colaboradores que ajam de má fé. Se houver desconfiança por parte de qualquer colaborador deve ser investigado a fundo os procedimentos que estão sendo feitos por ele. Os colaboradores responsáveis por essa função devem ser treinados, pois podem ocasionar em um número considerável de perdas operacionais.
- x. **Revista de pessoal:** deverá ser consultada a convenção coletiva para verificar quais são os procedimentos permitidos para a revista em cada região. Se for comprovado que o colaborador está furtando produtos da empresa ele deve ser demitido por justa causa e ser entregue as forças policiais. Esse tipo de conduta não pode ser perdoada, pois poderá abrir precedentes para casos semelhantes e serve como uma forma de repressão para os demais colaboradores.
- xi. **Uso e consumo:** os materiais que são utilizados para consumo deverão ser analisados e baixados separadamente, pois eles são consumidos apenas eventualmente na falta de produtos disponíveis para o funcionamento da loja. Sugere-se criar um procedimento padrão para todo uso e consumo.

- xii. **Transferências:** o procedimento através de nota fiscal já é realizado pela empresa. É importante que a mercadoria a ser enviada seja conferida (se está conforme a nota fiscal emitida) e também seja conferida no momento do recebimento.
- xiii. **Inventários Periódicos:** Todos os produtos deverão ser conferidos através de inventários mensais (com exceção dos produtos de alto risco). Esse processo pode ser feito através de relatórios impressos extraídos do sistema ou através de coletores de dados, o que é o mais recomendável, pois facilita a contagem e reduz o tempo de conferencia.

4 CONCLUSÕES

Estudos realizados em diversas áreas do varejo comprovam a necessidade atual das empresas em adotarem uma área específica de Prevenção de Perdas. Na rede de farmácias pesquisada, existe a necessidade de implantação do programa, pois comprovou-se que os dados apurados são superiores se comparados aos dados do mercado de empresas do mesmo ramo que já atuam no programa de perdas.

De acordo com a abordagem realizada sobre o programa de Prevenção de Perdas, realizados no Capítulo 2, buscou-se neste trabalho, apresentar a relação entre o gerenciamento do estoque e a gestão de compras, como dados que podem interferir negativamente nas perdas da empresa.

Medidas simples propostas pelo programa e a devida capacitação das pessoas que o realizarão, fica evidenciado que através do controle dos processos, esses índices tendem a diminuir. O aperfeiçoamento das técnicas, padronização de todos os processos, mensuração correta das perdas ocorridas, utilização de ferramentas de TI e o envolvimento das pessoas que são, sem dúvida, a peça chave do processo são fundamentais para o sucesso do programa.

Com a proposta de criação do departamento de Prevenção de Perdas e a adoção de processos padronizados, inicialmente o índice de perdas terá um possível aumento, pois as perdas serão apuradas e mensuradas corretamente. Após estas perdas identificadas, a empresa irá tratá-las de forma a reduzir seus números e conseqüentemente ocorrerá um aumento nos lucros.

Sugere-se, para futuros trabalhos, que após a implantação do programa na empresa, verifique-se qual foi o impacto das perdas, se houve acréscimo no índice e se as medidas propostas pelo programa estão sendo eficazes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Jorge Sequeira de. **Administração de Compras e Armazenamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

ARCOVERDE, Carlos Frederico de Araújo. **Modelo de classificação para pequenas empresas supermercadistas quanto ao uso de técnicas de prevenção de perdas: um estudo de caso**. 2010. 172f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERMUDEZ, J. A. Z. **Indústria Farmacêutica, Estado e Sociedade**. Crítica da Política de Medicamentos no Brasil. São Paulo: Hucitec/ Sobravime, 1995.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL, **Lei nº 5.991**, de 17 de dezembro de 1973. Dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, e dá outras providências. Disponível em: < <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=122030>>. Acesso em: 12 out. 2011.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHASE, Richard B; JACOBS, F. Roberts. AQUILANO, Nicholas T. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques e cadeia de logística integrada – Supply Chain**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

CFF. Estabelecimentos farmacêuticos no **Brasil Conselho Federal de Farmácia**, Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.cff.org.br/pagina.php?id=138&menu=16&titulo=Estabelecimentos+farmac%C3%AAuticos+no+Brasil>> Acesso em: 25 out 2011.

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

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, Donaldo de Souza; SILVA, Mônica Ferreira da. **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios**. São Paulo: Atlas, 2010.

FAVORETTO, Lígia. Caminho que leva à execução. **Guia da Farmácia: Revista dirigida aos profissionais de saúde**, São Paulo, edição 226, p. 24-29, set. 2011.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg, **Administração da Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO; Priscila Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos: Integrado à tecnologia da informação**. São Paulo: Thomson, 2004.

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 Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAPA, Joao Carlos da. **Ganhar mais perdendo menos**: como combater perdas no varejo. Brasília: Senac DF, 2010.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MOURA, C. **Gestão de estoques**: ação e monitoramento na cadeia de logística integrada. São Paulo: Ciência Moderna, 2004.

PROVAR. Programa de Administração de Varejo. **11ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro**. Disponível em: < http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=21>. Acesso em: 02 nov. 2011.

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.

SILVA, Wellington Barros. **A emergência da atenção farmacêutica**: um olhar epistemológico e contribuições para o seu ensino. 2009. 305 f. Tese. (Doutorado em Educação Científica e Tecnológica) - Programa de Pós-Graduação em Educação Científica e Tecnológica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: < <http://www.tede.ufsc.br/teses/PECT0096-T.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2011.

SIMÕES, Erica. MICHEL, Murillo. Importância da gestão de compras para as organizações. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**. Garça/SP, maio 2004. Disponível em: < <http://www.revista.inf.br/contabeis03/pages/artigos/cc-edic03-anoII-art05.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2011.

SOBRINHO, Osvaldo Américo de Oliveira. Programa de prevenção de perdas: sua empresa possui um projeto diretor para prevenir as perdas? **Instituto Cuiabano de Educação**, Cuiabá, 2008. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2008/12/22/outros/423f5587698ce36bdc81e7b3ac30a5cd.pdf>>. Acesso em 3 de nov. 2011.

VANCE, Patrícia. A importância da Prevenção de Perdas. **Grupo de Prevenção de Perdas**, São Paulo, mar. 2007. Disponível em: <<http://www.fundacaofia.com.br/provar/login.asp?destino=artigo&file=importancia.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2011.

VANCE, Patrícia; FIGUEIRA JR., Marcelo Felipe. Por que investir em prevenção de perdas? **Grupo de Prevenção de Perdas**. São Paulo, set. 2008. Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/provar/login.asp?destino=artigo&file=invest_pp.pdf>. Acesso em: 31 out. 2011.

VAREJO: In: Dicionário da língua portuguesa. 2011. Disponível em: <<http://www.dicionarioweb.com.br/varejo.html>>. Acesso em: 22 out. 2011.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2006.