

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO VAREJO DE COMBUSTÍVEIS**

MARCELO GONÇALVES LOUZADA

**COMO O INVENTÁRIO PERIÓDICO PODE CONTRIBUIR NA REDUÇÃO DE
PERDAS NAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO NA LOJA DE
CONVENIÊNCIA DO POSTO ABASTECEDORA DE COMBUSTÍVEIS PORTO
ALEGRE LTDA**

SÃO LEOPOLDO

2016

Marcelo Gonçalves Louzada

COMO O INVENTÁRIO PERIÓDICO PODE CONTRIBUIR NA REDUÇÃO DE PERDAS
NAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO NA LOJA DE
CONVENIÊNCIA DO POSTO ABASTECEDORA DE COMBUSTÍVEIS PORTO
ALEGRE LTDA

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado com requisito
parcial para obtenção do título Especialista,
pelo Curso de MBA em Gestão do Varejo de
Combustíveis da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Fábio J. Capecchi

São Leopoldo

2016

Marcelo Gonçalves Louzada

COMO O INVENTÁRIO PERIÓDICO PODE CONTRIBUIR NA REDUÇÃO DE PERDAS
NAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO NA LOJA DE
CONVENIÊNCIA DO POSTO ABASTECEDORA DE COMBUSTÍVEIS PORTO
ALEGRE LTDA

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado com requisito
parcial para obtenção do título Especialista,
pelo Curso de MBA em Gestão do Varejo de
Combustíveis da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em ____, _____ de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente à Deus por ter me dado saúde e disposição para realizar este trabalho.

Aos meus pais Vicente e Beatriz, pelo carinho e exemplo de persistência e determinação.

À minha esposa Ilse que me apoiou o tempo todo, sempre me incentivando na conclusão deste trabalho, aos meus filhos Pedro e Carolina que com seu amor entenderam a ausência do pai em muitos finais de semana dedicados ao MBA.

Aos meus colegas do MBA, que durante todo o tempo de convivência deixam ótimas experiências e lembranças maravilhosas.

Ao meu professor orientador Dr. Fábio Capecchi que sempre esteve disponível para me auxiliar com seu conhecimento, experiência e seriedade.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo mapear e analisar a Gestão de Estoque e Perdas em uma Loja de Conveniência através de inventários periódicos. As mercadorias em estoque representam grande parte do capital das empresas que trabalham no varejo. A maneira de como é gerido o estoque e como é administrado as perdas, tem um reflexo direto nas finanças da empresa e pode resultar na necessidade de capital de giro e de financiamentos, que serão conseguidos a custo de juros e despesas financeiras, reduzindo a lucratividade. O trabalho se desenvolveu a partir de uma pesquisa descritiva e qualitativa, por meio de um estudo de caso. É importante que métodos e técnicas de controle de estoque sejam aplicados de acordo com a necessidade e estrutura da empresa. A implantação de um sistema eficaz de controle de estoque através da realização de inventários periódicos, resultam em vários benefícios para a empresa, proporcionando aos gestores o conhecimento de todo o processo da movimentação de mercadorias, como também condições de fazer uma gestão de redução de perdas, com o engajamento do pessoal envolvido na operação da loja, atingindo o objetivo maior das empresas que é a redução de custos. A Gestão de Estoque é um diferencial para os administradores gerarem recursos e reduzirem gastos. Com o avanço tecnológico, globalização e competitividade, o gestor é responsável por equilibrar e alavancar a lucratividade, para isso o estoque é de suma importância e deve ser reduzido sempre, como a sua perda. O investimento em estoque deve ser de forma consciente e necessária, sem qualquer tipo de desperdício ou ociosidade. Cada vez mais, as empresas estão em busca de formas alternativas para aumentar sua lucratividade. Para que isso seja possível, elas precisam além de possuir preços competitivos com o mercado, reduzir suas despesas ao máximo, mas de forma saudável e que não afete negativamente a imagem da empresa. Em todo o ramo varejista, algumas despesas são inevitáveis, como é o caso das perdas no estoque, mas que são possíveis controlá-las e minimizá-las. Na empresa estudada, constatou-se após a realização dos inventários periódicos, além de uma redução do índice de perdas que impactam diretamente no resultado, um melhor controle dos estoques.

Palavras-chave: Lojas de Conveniência. Gestão de Estoque e Perda. Inventário.

ABSTRACT

The objective of this article is to map and analyze inventory and loss management in a convenience store through performing periodic inventories. Merchandise in stock represents a large part of the capital of companies that work in retail. How inventories and losses are managed directly affects a company's finances and can result in the need for working capital and financing, which will be obtained at the cost of interest charges and financial expenses, thus reducing profitability. The article was based on descriptive and qualitative research, through a case study. Control methods and techniques must be applied according to the company's needs and structure. The implementation of an efficient stock control system through performing periodic inventories results in various benefits for the company. They provide managers with knowledge about the whole process of movement of merchandise, as well as conditions for management of loss reduction, with the engagement of the personnel involved in the store's operation, to achieve the greater objective of companies which is cost reduction. Inventory management is a beneficial tool for administrators to manage resources and reduce expenses. With technological advances, globalization and competitiveness, managers are responsible to balance and boost profitability and, consequently, inventory is extremely important and must always be reduced, as well as losses. Investment in stock must be done in a conscious and precise way, without waste or creating idle inventory. For this to happen, they must, in addition to having competitive prices in the market, reduce their expenses to the maximum, but in a healthy way that does not negatively affect the company's image. In every area of retail, some expenses are inevitable, such as inventory losses, but they can be controlled and minimized. In the company studied, it was noted that after performing periodic inventories, there was a reduction in the loss rate with a direct impact on income, as well as better control over inventory.

Keywords: Convenience Stores. Inventory and Loss Management. Performing Inventories.

LISTA DE ABREVIATURAS

CFTV	Circuito Fechado de TV
CNP	Conselho Nacional do Petróleo
EDI	Eletronic Data Interchanging
GPP	Grupo de Prevenção de Perdas
PEPS	Primeiro a entrar Primeiro a sair
PROVAR	Programa de Administração de Varejo
SINDICOM	Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perda Total: Perda desconhecida e quebra operacional	28
Figura 2 – Controle de Estoque – Inventário Loja	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Níveis de Estoque	22
Quadro 2 – Bebidas Alcoólicas	46
Quadro 3 – Bebidas Não Alcoólicas	48
Quadro 4 – Biscoitos e Snacks	49
Quadro 5 – Bomboniere	51
Quadro 6 – Congelados	53
Quadro 7 – Food Service	54
Quadro 8 – Higiene e Beleza	55
Quadro 9 – Mercearia Doce.....	55
Quadro 10 – Produtos de Bazar	56
Quadro 11 – Produtos de Limpeza	56
Quadro 12 – Mercearia Salgada	56
Quadro 13 – Tabacaria	57
Quadro 14 – Penedo Porto Alegre março 2016	59
Quadro 15 – Abastecedora de Combustíveis Porto Alegre Ltda. - 11 de Março de 2016	59
Quadro 16 – Bebidas Alcoólicas	60
Quadro 17 – Bebidas Não Alcoólica	61
Quadro 18 – Biscoitos e Snacks	62
Quadro 19 – Bomboniere	63
Quadro 20 – Congelados	65
Quadro 21 – Fast Food	66
Quadro 22 – Higiene e Beleza	66
Quadro 23 – Pet Care	67
Quadro 24 – Produtos de Bazar	67
Quadro 25 – Produtos de Limpeza	67
Quadro 26 – Tabacaria	67
Quadro 27 – Penedo Porto Alegre Abril 2016	68
Quadro 28 – Abastecedora de Combustíveis Porto Alegre Ltda. – 11 de Abril de 2016.....	69
Quadro 29 – Bebidas Alcoólicas	70
Quadro 30 – Bebidas Não Alcoólicas	70
Quadro 31 – Biscoitos e Snacks	71
Quadro 32 – Bomboniere	72

Quadro 33 – Congelados	74
Quadro 34 – Fast Food	74
Quadro 35 – Mercaria Salgada	75
Quadro 36 – Produtos de Limpeza	75
Quadro 37 – Tabacaria	75
Quadro 38 – Penedo Porto Alegre Maio 2016	76
Quadro 39 – Abastecedora de Combustíveis Porto Alegre Ltda - 11 de Maio de 2016	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 PERGUNTA PROBLEMA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 ESTOQUES.....	17
2.1.1 Avaliação dos Estoques.....	17
2.1.2 Tipos de Estoque	19
2.1.3 Níveis de Estoque	20
2.1.4 Custos de Estoque	22
2.2 PREVENÇÃO DE PERDAS	25
2.2.1 Importância	26
2.2.2 Perdas.....	27
2.2.2.1 Perda Desconhecida	28
2.2.2.2 Quebra Operacional.....	29
2.2.3 Motivos para a Implantação do Programa de Prevenção de Perdas	31
2.2.4 Pilares para o Sucesso da Prevenção de Perdas	32
2.3 INVENTÁRIO – AUDITORIA	33
2.3.1 Conceito.....	34
2.3.2 Objetivos	34
2.3.3 Tipos de Inventários.....	35
2.3.4 Preparação e Planejamento para o Inventário Rotativo (Contagem Cíclica)	36
2.3.5 Acurácia de estoques.....	37
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 DELINEAMENTO	41
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	43
3.3 ANÁLISE DE DADOS	44
4 RESULTADOS	45
4.1 PROVIDÊNCIAS PRÉ-INVENTÁRIO	45

4.2 PRIMEIRO INVENTÁRIO (11 DE MARÇO DE 2016)	46
4.2.1 Contagem por Categoria	46
4.2.2 Perda Líquida	59
4.2.3 Estoque x Venda x Perda.....	59
4.3 SEGUNDO INVENTÁRIO (11 DE ABRIL DE 2016).....	60
4.3.1 Contagem por Categoria	60
4.3.2 Perda Líquida	68
4.3.3 Estoque x Venda x Perda.....	69
4.4 TERCEIRO INVENTÁRIO (11 DE MAIO DE 2016).....	70
4.4.1 Contagem por Categoria	70
4.4.2 Perda Líquida	76
4.4.3 Estoque x Venda x Perda.....	77
5 ANÁLISE DE RESULTADOS	79
5.1 PRIMEIRO INVENTÁRIO	80
5.2 SEGUNDO INVENTÁRIO	80
5.3 TERCEIRO INVENTÁRIO	81
5.4 ANÁLISE GERAL.....	82
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
6.1 CONCLUSÕES.....	83
6.2 LIMITAÇÕES DE PESQUISA	85
6.3 PROPOSIÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	85
REFERÊNCIAS	86

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Estoques é um tema muito importante dentro das empresas nos dias de hoje. Com o fim de cenário de inflação alta, onde as empresas atacadistas e varejistas tinham ganhos significativos mantendo uma política de estoque elevado, a partir de 1994, esse cenário foi alterado, e a busca de eficiência operacional tornou-se primordial para a competitividade das empresas (LAVALLE, 2004). Um dos fatores de competitividade em uma empresa comercial, é a forma como ela gerencia sua política de abastecimento e estoques. Conforme Wanke (2003), as empresas buscam cada vez mais garantir a disponibilidade do produto com o menor nível de estoque possível, motivadas pelos seguintes fatores:

- A variedade crescente do número de produtos, que torna mais complexa e trabalhosa a sua gestão, desde o ponto de pedido até o de estoque de segurança.
- O elevado custo do capital, reflexo das altas taxas de juros brasileiras, o que torna a manutenção dos estoques cada vez mais cara.

Conforme Lima (2003), ainda não há um sistema eficaz de gestão de abastecimento que satisfaça a necessidade ideal ou a redução de estoque sem prejudicar o nível de serviço. Há outros processos que dependem da administração do abastecimento, como os inventários, os estoques intermediários e os custos financeiros. O aumento do giro das mercadorias é melhor para o consumidor, que terá à sua disposição bens sempre renovados e conseqüentemente de melhor qualidade.

A gestão do estoque procura responder às seguintes perguntas principais: qual o volume adequado de estoque?, qual o giro apropriado?, quando comprar e com que frequência, de quais fornecedores e sob que condições? (PARENTE, 2000).

Bertaglia (2003) coloca que o grande desafio das organizações refere-se ao correto balanceamento dos estoques (em termos de produção e logística) em relação à demanda de mercado e ao serviço ao cliente. Segundo Ballou (2006), o controle de estoque é de suma importância para a empresa que preza pela qualidade de serviço oferecido e também porque o estoque, sendo de matéria prima ou produto acabado, está voltado diretamente a custos de manutenção de ambos.

Conforme Lapa (2010), a correta Gestão de Estoques está diretamente ligada a um sistema de Prevenção de Perdas. A constatação de que é usual no varejo as perdas superarem

o próprio lucro líquido, tornou esse tema alvo principal de estudos e da criação de estratégias para combate às perdas.

A proposta do presente trabalho é compreender o impacto que a realização de inventários periódicos, sobre a gestão de perdas em uma loja de conveniências. Na Fundamentação Teórica, foram abordados três temas muito importantes para dar base esta pesquisa acadêmica:

- Estoques, onde foi focado a avaliação, tipos, níveis e custos dos mesmos.
- Prevenção de Perdas, abordando a importância, os tipos de perdas, os motivos para implantação.
- Inventário, apresentando conceito, objetivos, tipos, preparação e planejamento e acurácia dos estoques.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O setor da Revenda de Combustíveis foi regulamentado até os anos 90, com o governo ditando as leis de funcionamento, desde o horário de atendimento até os preços praticados nos postos de revenda. Tal ambiente político-econômico, garantia aos proprietários dos postos de gasolina um ambiente de menor competição, uma vez que o número de postos era limitado pelas leis vigentes, as margens de lucro e os preços dos derivados de petróleo eram estabelecidos pelo governo, através do extinto órgão governamental CNP (Conselho Nacional do Petróleo (GOIDANICH, 2000)). Neste sentido, a competição baseava-se nas condições de crédito e não por custos, tampouco por eficiência. Em abril de 1996 os preços foram liberados nas unidades de comércio atacadista e varejista (distribuidoras e postos revendedores). Após a liberação do setor, houve diversos motivos para o redirecionamento do negócio da revenda de combustíveis, entre eles, a entrada de revendedores independentes sem vínculos com as grandes distribuidoras, a concorrência acirrada, e sobretudo a baixa lucratividade dos combustíveis. Verificou-se, a partir desta nova ordem, a atuação livre das leis de mercado, redirecionando o perfil da revenda de derivados de petróleo no país. Desta maneira, tal contexto começou a exigir uma nova postura administrativa por parte dos revendedores, no sentido de se adequarem à nova realidade econômica nacional. A reação das empresas, neste ambiente, começou a se evidenciar das mais variadas formas, dentre elas destacam-se a diversificação da oferta de produtos e serviços por meio da instalação de lojas de conveniência. Segundo dados do Sindicom (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras

de Combustíveis e Lubrificantes), ao todo no Brasil são mais de 7.300 lojas de conveniência nos postos, crescendo cada vez mais a importância deste negócio dentro da revenda.

Este modelo de loja surgiu nos Estados Unidos, em 1927, a partir da observação de um operador de uma loja da *The Southland Ice Company* (uma casa de gelo em bloco, para refrigerar comida, em Dallas, no Texas), que percebeu uma necessidade dos consumidores em adquirir produtos básicos após o horário de fechamento do comércio regular. Assim, a loja passou a funcionar em horário estendido, das sete horas da manhã às onze da noite, oferecendo também produtos de necessidade básica como pães e leite (PETROBRÁS DISTRIBUIDORA S.A., 2008). Por causa de seu horário de funcionamento, em 1999 a loja mudou sua denominação para 7-Eleven, hoje possui mais de 34 mil estabelecimentos em 14 países (7-ELEVEN, 2008). Este conceito transforma-se a partir da década de 70, com grandes investimentos das companhias de petróleo americanas, que vislumbram oportunidade de negócios aproveitando parte dos espaços destinados a distribuição de combustível a trabalharem este novo conceito (FOOD SERVICE NEWS, 2003).

No final dos anos 80 surgiram no mercado brasileiro as primeiras lojas de conveniências em postos de combustíveis. Inicialmente criadas para atender as necessidades emergenciais dos consumidores e também atrair novos clientes para os postos. As primeiras lojas tinham espaços bem reduzidos e muitas vezes ocupavam espaços que não eram aproveitados, sendo operadas normalmente por apenas um funcionário por turno e em um conceito de autoatendimento. A análise de dados de mercado de lojas de conveniências em 2014, conforme anuário do SINDICOM 2015, comprova o crescimento do segmento, cujo faturamento atingiu R\$ 6.0 bilhões em 2014, 5,5% maior comparação a 2013.

A necessidade de se ter um controle efetivo de estoque está cada vez mais premente, devido a importância que as lojas passaram a ter no negócio do posto. Como relata Lapa (2010), altos estoques ocasionados por excesso de mercadorias são comprovadamente causa de quebras por avarias. Além disso, os excessos provocam dificuldades nas movimentações de mercadorias e na reposição de produtos. Lapa (2010) também relata que a compra de mercadorias deverá obedecer a critérios técnicos, aplicando-se avaliações nos dados informados pelo sistema, de modo que as decisões de quantidades a serem pedidas estejam embasadas na sugestão do sistema de automação comercial. A importância de um comportamento preventivo, acompanhado de ações e atitudes pragmáticas e de monitoramento do controle de qualidade dos processos e de inspeções rigorosas, fará com que se alcance um elevado padrão operacional e por consequência, dificultará a ocorrência das quebras e das perdas. O que se verifica na prática, é que existem dificuldades em se auditar as

lojas de conveniência, impedindo que se faça uma aferição na Gestão de Perdas e Inventário, o que impacta diretamente no resultado financeiro da empresa.

1.2 PERGUNTA PROBLEMA

Segundo Gil (2009, p. 23), toda pesquisa se inicia com algum tipo de problema ou indagação. Todavia, a conceituação adequada de problema de pesquisa não constitui tarefa fácil, em virtude das diferentes acepções que envolvem este termo.

O problema a ser investigado neste trabalho é: Como a auditoria periódica de estoque impacta na gestão de perdas de uma loja de conveniência?

1.3 OBJETIVOS

Com a situação problema apresentada, o presente trabalho apresenta os objetivos que se pretende atingir com a realização da pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o impacto que as atividades de realização de auditorias de estoques periódicas, têm sobre a gestão de estoques em uma loja de conveniência AMPM, em um Posto de Combustíveis Ipiranga localizado na cidade de Porto Alegre na Avenida Loureiro da Silva 1630.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Mapear e analisar a gestão de perdas e inventário;
- Analisar como se comportam as perdas após cada auditoria;
- Verificar em quais categorias da loja de conveniência incidem maiores perdas;
- Propor melhorias na Gestão de Perdas e Inventários.

1.4 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais é premente a necessidade de se ter uma boa gestão de estoques. Empiricamente analisando, as empresas devem ter controle sobre os estoques que entram e saem delas, para se ter um controle eficiente. Para se ter um bom controle de estoques em uma empresa, é importante que se analise como a empresa lida com os controles das mercadorias que são compradas, vendidas e armazenadas.

Pela vivência e experiência do Autor, a Gestão de Perdas em uma loja de conveniências é vital para o bom andamento do negócio. Só se consegue controlar o que se mede, ou seja, com um programa de inventários periódicos, tende-se a melhorar significativamente a operação da loja.

Conforma Lapa (2010), não poderá existir um controle de Prevenção de Perdas, se não for implantada, em algum momento, a rotina de realização dos inventários para mensuração exata dos números da empresa. Lapa cita ainda que os inventários, desde que corretamente realizados, apuram os números da posição dos estoques. A rotina de inventários é imprescindível não só para a prevenção de perdas, mas para a gestão do negócio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTOQUES

Estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas (BALLOU, 2006). Estoques figuram normalmente em lugares como armazéns, pátios, chão de fábrica, equipamentos de transporte e em armazéns das redes de varejo. Segundo Ballou (2006), o custo de manutenção desses estoques pode representar de 20 a 40% do seu valor por ano. Por isso mesmo, administrar cuidadosamente o nível dos estoques é economicamente sensato. Neste capítulo serão abordados importantes conceitos sobre estoque, tais como: Avaliação, Tipos, Níveis e Custos de Estoques.

2.1.1 Avaliação dos Estoques

São inúmeros os motivos que justificam a presença de estoques em um canal de suprimentos, e, apesar disso, nos últimos anos a manutenção de estoques vem sendo cada vez mais criticada, pois seria desnecessária e onerosa. Examinemos os motivos que levam uma empresa a manter estoques em algum nível de suas operações e também os motivos que a levariam a pretender manter tais estoques em nível mínimo. As **razões para a manutenção de estoques** estão nos **serviços aos clientes** e na **economia de custos indiretamente resultantes**.

1. **Melhorar o serviço ao cliente:** Os sistemas operacionais podem não ser projetados para reagir instantaneamente às solicitações dos clientes em matéria de produtos ou serviços. Os estoques proporcionam um nível de disponibilidade de produtos ou serviços que, quando perto dos clientes, acabam satisfazendo as altas expectativas destes em matéria de disponibilidade. E dessa disponibilidade muitas vezes acaba resultando não apenas a manutenção como também aumento do nível de vendas.
2. **Reduzir os Custos:** Embora a manutenção de estoques implique em custos adicionais, sua utilização acaba indiretamente reduzindo os custos operacionais em outras atividades do canal de suprimentos de tal modo que pode mais do que compensar os custos de manutenção. Em primeiro lugar, a existência desses

estoques proporcionam economias consideráveis ao permitir operações de produção mais prolongadas e equilibradas. O volume de produção pode ser desacoplado da variação de demanda quando se dispõe de estoques suficientes para funcionar como pulmão entre essas duas variáveis. Em segundo lugar, a existência de estoques incentiva economias em compras e transporte. Um departamento de compras faz aquisições ocasionais que superam as necessidades imediatas da empresa quando isso proporciona descontos de preços exatamente em função da quantidade. O custo da manutenção do excesso de estoques é compensado pela redução de preços obtida. De maneira similar, consegue-se reduzir os custos do transporte despachando em quantidades maiores – que requerem menos manuseio por unidade. No entanto, o aumento do volume de um embarque produz níveis crescentes de estoques que precisam ser mantidos em ambos os extremos do canal de transportes. A redução dos custos com transporte justifica a manutenção de um estoque. Em terceiro lugar, comprar antecipadamente representa adquirir quantidades adicionais de mercadorias pelos preços atuais, quase sempre mais baixos, com isso deixando de ter de compra-los no futuro, a preços certamente mais altos. Comprar em quantidades maiores do que as necessidades imediatas acarretam estoques maiores do que quando se adquirem quantidades que se adequam melhor às necessidades presentes. Contudo, se é esperada uma alta dos preços no futuro, um estoque maior resultante da compra antecipada é amplamente justificável. Em quarto lugar, a inconstância dos prazos necessários à produção e transporte de mercadorias ao longo do canal de suprimentos pode provocar incertezas com provável impacto sobre os custos operacionais e também sobre os níveis do serviço ao cliente. Os estoques são seguidamente usados em muitos pontos do canal para reduzir o impacto desta inconstância e, desta forma, facilitar as operações. Em quinto lugar, choques não planejados e não antecipados afetam o sistema logístico. Greves trabalhistas, desastres naturais, aumentos imprevistos da demanda e atrasos no abastecimento são os tipos de contingências contra as quais os estoques apresentam algum grau de proteção. Manter determinado nível de estoques em pontos-chave do canal de suprimentos permite que o sistema continue a operar durante algum tempo até que os efeitos desses choques percam sua força.

3. **Razões contra os estoques:** Argumenta-se que gerenciar é mais fácil quando se tem a segurança dos estoques. É muito mais fácil defender-se de críticas pela manutenção de estoque em excesso do que ser apanhado, uma vez que seja, com

estoque esgotado. A maior parte dos custos de manutenção de estoques é custo de oportunidade e, portanto, deixa de ser identificada nos relatórios normais de contabilidade. Levando-se em conta que os níveis de estoques têm sido altos demais para serem justificados como um suporte razoável às operações, essa crítica é talvez justificada. Os críticos contestam a necessidade da manutenção de estoques a partir de várias linhas de argumentação. Consideram os estoques, por exemplo, desperdício, pois absorvem capital que teria utilização mais rentável se destinado a incrementar a produtividade e a competitividade. Além disso, os estoques não contribuem com qualquer valor direto para os produtos da empresa, apesar de armazenarem valor. Em segundo lugar, os estoques às vezes acabam desviando a atenção da existência de problemas de qualidade. Quando estes afinal se manifestam, reduzir os estoques a fim de proteger o capital investido é quase sempre a primeira medida em que se pensa. Corrigir os problemas de qualidade pode ser bem mais demorado (BALLOU, 2006).

2.1.2 Tipos de Estoque

Existem cinco categorias distintas nas quais podem se situar os estoques:

1. **Estoque no Canal:** Este tipo de estoque corresponde à movimentação física de materiais e produtos. Materiais movimentando-se de um fornecedor até a planta, de uma operação para outra, de uma planta a um centro de distribuição, do centro de distribuição ao cliente são considerados como estoques no canal.
2. **Estoque de Proteção (Especulação):** São mantidos para efeitos de especulação, mas continuam fazendo parte da base de estoque a ser administrado. Matérias-primas como cobre, ouro e prata são compradas tanto para especulação quanto para o suprimento das necessidades operacionais.
3. **Estoque Cíclico:** É a quantidade média de estoque utilizada para satisfazer a demanda entre o recebimento das entregas vindas do fornecedor. O montante de estoque cíclico é altamente dependente dos tamanhos de lotes de produção, embarques de quantidades econômicas, limitações nos espaços de armazenamento, prazos de reposição, esquemas referentes a descontos em preços por quantidades, e custos de movimentação.

4. **Estoque de Segurança:** É possível formar estoques como pulmão contra a variabilidade na demanda e nos prazos de reposição. Esta quantidade extra, ou estoque de segurança, é um acréscimo ao estoque normal necessário para suprir as condições da demanda média e do prazo de entrega médio. O estoque de segurança é determinado por procedimentos estatísticos que lidam com a natureza aleatória da variabilidade presente. O tamanho do estoque de segurança a ser mantido depende da extensão da variabilidade e do nível de disponibilidade de estoque proporcionado. Uma previsão muito precisa é essencial para minimizar os níveis dos estoques de segurança. Na verdade, se os prazos de entrega e a demanda pudessem ser previstos com certeza absoluta, não haveria necessidade de nível algum de estoque de segurança.
5. **Estoque Obsoleto:** Parte do estoque sempre se deteriora, fica ultrapassado ou acaba sendo perdido/roubado durante um armazenamento prolongado. Em se tratando de estoques de produtos de alto valor, perecíveis ou fáceis de roubar, é indispensável a adoção de precauções especiais para minimizar o seu volume. (BALLOU, 2006)

2.1.3 Níveis de Estoque

O nível de disponibilidade do produto é medido usando-se o nível de serviço por ciclo ou grau de atendimento. O nível de disponibilidade do produto mede a fração de demanda do cliente que é satisfeita com o estoque disponível. O nível de disponibilidade do produto é também denominado nível de serviço ao cliente (CHOPRA, 2009, p. 226).

A definição dos níveis ideais de estoque é um tema bastante controverso, no qual as empresas devem evitar que sua estimativa seja realizada por meio de fórmulas padronizadas. No varejo, cada uma de suas lojas apresenta características peculiares que devem ser consideradas quando se pretendem estabelecer os níveis ótimos de estoque. Pode se afirmar que o nível ótimo de estoque é o que está bem balanceado, ou seja, que nem apresenta desperdício de excesso de capital, nem desperdício de vendas por rupturas nos estoques. (PARENTE, 2009, p. 217).

O nível ótimo de estoque é o que:

- garante um estoque suficiente para cobrir as vendas esperadas;
- não apresenta excessos de capital, ou seja, produtos com estoques muito acima dos níveis de estoque de segurança;

- apresenta níveis baixos e aceitáveis de rupturas, ou seja, produtos sem estoques (ex.: 2%);
- permite que a apresentação dos produtos e departamentalização da loja comuniquem uma imagem de loja bem abastecida;
- proporciona bons índices de giro de estoque.

Como todos os demais processos empresariais, as compras e a determinação dos níveis de estoque devem receber uma atenção permanente para que os processos evoluam na direção da melhoria contínua. Seguem abaixo os fatores que influenciam a determinação do Nível Ótimo do Estoque:

- **volume de vendas** – Uma venda alta exige maiores volumes de estoques do que um volume baixo de vendas;
- **variedade de produtos** – Quanto maior a variedade dos produtos, maior tenderá a ser o nível dos estoques. Na ampliação da variedade, são em geral incorporados produtos com baixo volume de vendas, provocando portanto um giro mais lento de estoque;
- **tamanho da loja (estabelecimento)** – Lojas maiores tendem a apresentar mais equipamentos de exposição e, conseqüentemente, necessitam maior volume de produtos em estoque para transmitir uma imagem da loja bem sortida e abastecida;
- **frequência de pedidos e da entrega** – Quanto mais frequentes os pedidos e as entregas, tanto menor será o nível do estoque e menores os casos de rupturas nos estoques;
- **treinamento dos gestores de compra** – Quanto mais treinados os gestores de compras, melhores serão suas previsões de vendas e, conseqüentemente, menores os níveis de estoque;
- **utilização de EDI (Eletronic Data Interchange)** – Quanto maior o percentual de fornecedores conectados com o varejista por meio do EDI, tanto mais curto será o ciclo entre pedido e entrega, e, conseqüentemente, menor a necessidade de estoques de segurança, que poderão se mantidos em menores níveis;
- **reposição contínua** – Uma maior utilização do sistema de reposição contínua estimulará fornecedores a cumprir mais pontualmente seus compromissos de fornecimento e, assim, proporcionará uma redução nos níveis de estoque;

- **intensidade de promoções** - As promoções introduzem níveis oscilantes e imprevisíveis de demanda. Quanto maior a atividade promocional, maior será a necessidade de estoques, aumentando as possibilidades de faltas de produtos;
- **vendas sazonais** – Quanto maior o percentual de vendas sazonais no volume de negócios, maior será a necessidade de estoque;
- **tipos de produtos** – Varejistas que vendem produtos de conveniência tendem a ter menor nível de estoques do que os que vendem produtos de compra comparada ou de especialidades.

Quadro 1 – Níveis de Estoque

Aumenta nível de estoque	Reduz nível de estoque
• Maior volume de vendas	• Menor volume de vendas
• Maior variedade de produtos	• Menor variedade de produtos
• Lojas maiores	• Lojas menores
• Menor frequência de pedidos e entregas	• Maior frequência de pedidos e entregas
• Gestores de compras mal treinados	• Gestores de compras bem treinados
• Não utilização do EDI	• Utilização do EDI
• Não utilização da reposição contínua	• Utilização da reposição contínua
• Maior intensidade de promoções	• Menor intensidade de promoções
• Grande participação das vendas sazonais	• Pequena participação das vendas sazonais
• Produtos de compra comparada ou de especialidades	• Produtos de conveniência

Fonte: Parente (2009).

2.1.4 Custos de Estoque

Muitas empresas preferem utilizar métodos intuitivos para tomadas de decisão que envolvem a administração de estoques. Para as organizações que utilizam altos volumes de estoque seria conveniente aplicar métodos mais analíticos que suportem as tomadas de decisão. Internamente, se trava uma luta entre as diferentes áreas. O departamento financeiro prefere manter estoques mínimos, aumentando a frequência de compras no decorrer de um dado período, já os departamentos de vendas e manufatura preferem manter estoques mais altos para evitar surpresas de desabastecimento. Para resolver essa questão, nada melhor que um gerenciamento baseado em bom senso e métodos analíticos (BERTAGLIA, 2003).

Três classes gerais de custos são importantes para a determinação da política de estoque: os **custos de aquisição**, **de manutenção** e de **falta de estoque**. São custos permanentemente em conflito, ou em compensação, entre si.

1. **Custos de Aquisição:** Os custos relacionados com a aquisição de mercadorias para a reposição dos estoques são quase sempre uma significativa força econômica que determina as quantidades de reposição. Ao se solicitar uma reposição de estoque, incorre-se em uma variedade de custos relacionados ao processamento, preparação, transmissão, manutenção e ao pedido de compra. Mais especificamente, os custos de aquisição podem incluir o preço, ou custo de fabricação do produto conforme as quantidades pedidas; o custo da preparação do processo de produção; o custo do processamento de um pedido pelos departamentos de contabilidade e compras; o custo de transmissão do pedido ao ponto de suprimento, normalmente pela utilização de correios ou meios eletrônicos; o custo do transporte do pedido quando as tarifas de transporte não fazem parte de compra dos produtos; e o custo de qualquer manuseio ou processamento dos produtos no ponto de recepção. Quando a empresa tem suprimento próprio, como ocorre no caso da companhia que repõe seus próprios estoques de produtos acabados, os custos de aquisição são alterados a fim de refletir os custos de preparação do processo de produção. Os custos do transporte não são relevantes se estiver em vigor a política de cobrança de taxas de entrega. Alguns destes custos são fixos por pedido e não variam de acordo com o tamanho do pedido. Outros, como transporte, produção e manuseio dos materiais, variam de acordo com o tamanho dos pedidos. Cada um deles exige tratamento analítico ligeiramente diferente.

2. **Custos de Manutenção:** Os custos de manutenção dos estoques são aqueles resultantes do armazenamento, ou propriedade, de produtos durante um determinado período, proporcionais à média das quantidades de mercadorias disponíveis. Podem ser dispostos em quatro classes: **custos de espaço**, **custos de capital**, **custos de serviço de estocagem** e **custo de risco de estoque**.

• **Custos de Espaço:** São cobrados pelo uso do volume no prédio de estocagem. Quando se trata de espaço alugado, as taxas são cobradas por peso e período de tempo – por exemplo, US\$/cwt/mês. Quando se trata de espaço próprio, são determinados pela alocação de custos operacionais relacionados ao espaço, como os de calefação e iluminação, além de custos fixos como os de equipamentos de

construção e armazenagem, à base de volume armazenado. Os custos de espaço são irrelevantes ao calcular os custos de manutenção dos estoques em trânsito.

- **Custos de Capital:** Os custos de capital são derivados do custo do dinheiro imobilizado em estocagem. Podem representar acima de 80% dos custos totais de estoque, e ainda assim são os mais intangíveis e subjetivos de todos os elementos dos custos de manutenção. Há dois motivos para isso. O primeiro é que estoque representa uma combinação de ativos de curto e de longo prazos, dado que alguns estoques podem suprir necessidades sazonais e outros são mantidos para suprir padrões de demanda de longo prazo. O segundo motivo é que o custo do capital pode variar entre a taxa máxima dos juros e o custo de oportunidade do capital. O custo exato do capital para fins de estoque vem sendo debatido há um bom tempo. Muitas empresas usam seu custo médio do capital, outras, a taxa média de retorno exigida dos investimentos da companhia. A taxa de atratividade é apontada por alguns especialistas como aquela que com maior exatidão reflete o verdadeiro custo do capital. A taxa de atratividade é a taxa mínima de retorno sobre os investimentos que a empresa aceita.
- **Custo dos Serviços de Estocagem:** Seguros e impostos são igualmente parte dos custos de manutenção dos estoques, pois o seu nível depende aproximadamente do total dos estoques disponíveis. A cobertura por seguros é feita como garantia contra perdas causadas por incêndios, tempestades ou roubos. Os impostos de estocagem são calculados sobre os níveis dos estoques existentes na data da avaliação. Embora o estoque no local à época da avaliação do imposto reflita apenas grosseiramente o nível médio existente ao longo do ano, os impostos normalmente representam uma parte pequena dos custos totais de manutenção. Os cálculos dos impostos estão disponíveis a partir de registros contábeis.
- **Custos de Riscos de Estocagem:** Os custos relacionados com deterioração, roubos, danos ou obsolescência compõem a última categoria dos custos de manutenção. No decorrer da manutenção dos estoques, determinada porção destes acabará contaminada, danificada, arruinada, desperdiçada ou de alguma outra forma tornada imprópria ou indisponível para venda. Os custos decorrentes desses estoques podem ser estimados como sendo perda direta de valor do produto, custo do retrabalho do produto, ou como o custo do seu fornecimento a partir de um local secundário.

- 3. Custo de Falta de Estoques:** Ocorrem quando um pedido não pode ser atendido a partir do estoque ao qual é normalmente encaminhado. São dois os tipos principais desses custos: **os das vendas perdidas** e os de **pedidos atrasados**. Cada um deles pressupõe determinadas ações por parte do cliente e, em decorrência da intangibilidade de sua natureza, fica difícil calculá-los com exatidão.
- **Custo da venda perdida:** Ocorre quando o cliente, em face de uma situação de falta de estoque, opta pelo cancelamento do seu pedido. O custo é o lucro que deixa de ser concretizado nessa determinada venda e pode incluir um adicional decorrente do efeito que essa situação venha a acarretar sobre vendas faturadas. Produtos para os quais o cliente encontra facilmente alternativas em marcas concorrentes – pães, gasolina, refrigerantes – são aqueles mais sujeitos a sofrer prejuízos de vendas perdida.
 - **Custo de pedidos atrasados:** Ocorre quando o cliente se dispõe a esperar o atendimento de seu pedido, de maneira que a venda não deixa de ser concretizada, sendo apenas adiada. Pedidos atrasados podem criar custos adicionais em termos operacionais e de vendas em matéria de processamento, além de custos não programados de transporte e manuseio quando esses pedidos não são atendidos através do canal de distribuição normal. Esses custos são tangíveis, não sendo tarefa complicada mensurá-los. O que pode igualmente decorrer dessa situação é o custo intangível das vendas irrealizadas futuras. Trata-se de um custo de mensuração extremamente difícil. Produtos (como automóveis e acessórios domésticos de grande porte) já consolidados na preferência do cliente tendem, quando em falta, a ficar mais como pedidos pendentes do que a serem substituídos (BALLOU, 2006, p. 278).

2.2 PREVENÇÃO DE PERDAS

Há poucos anos, as empresas de varejo, em especial os supermercadistas, possuíam um setor denominado Fiscalização e Controle ou simplesmente Segurança. Conforme Lapa (2010), este setor zelava pela vigilância patrimonial, fiscalizando o comportamento das pessoas, tanto de seus colaboradores como de seus clientes. A antiga segurança agia apenas no âmbito patrimonial, enquanto a moderna Prevenção de Perdas atua também na esfera operacional, fiscalizando procedimentos que, se não realizados de maneira correta,

ocasionarão prejuízos até superiores àqueles causados por fraudes. Neste capítulo serão abordados importantes aspectos relacionados com a Prevenção de Perdas, como a sua Importância, Tipos de Perdas, Motivos para a Implantação de um Programa de Prevenção de Perdas e os Pilares para o Sucesso da Prevenção de Perdas.

2.2.1 Importância

Cada vez mais o controle das perdas no varejo é fundamental para o bom desenvolvimento do negócio, criando-se uma necessidade de reduzi-las, elas afetam diretamente no resultado, pois são contabilmente registradas como despesas. A prevenção de perdas é uma prática que abrange vários processos no varejo, não somente no nível operacional, mas também no nível estratégico. Lapa (2010) reconhece a área de Prevenção de Perdas como sendo uma ferramenta de proteção do patrimônio da empresa, pois age diretamente no combate as fraudes e os furtos.

Segundo Sobrinho (2008), com a estabilização econômica, provinda de sucessivos planos e uma desenfreada inflação ocorrido no Brasil, a Prevenção de Perdas tornou-se item indispensável nas organizações, principalmente na rede varejista. A partir deste período, as empresas foram obrigadas a controlar seus custos e despesas, visando acompanhar a tendência de preços do mercado, que a cada ano fica mais acirrada. Além disso, o varejo, como qualquer outra empresa, busca a maximização de resultados e uma alternativa eficaz para conseguir isto é reduzir os custos. Isto pode ser obtido através da Prevenção de Perdas. Logo no início, as redes trabalhavam a prevenção com uma conotação restritiva em vários aspectos, buscando somente proteger fisicamente seus produtos e controlando melhor as entradas e saídas, que muitas vezes implicavam na burocratização de processos, reduzindo o volume de vendas de suas lojas. Esta forma de prevenir perdas gerava conflitos internos entre as áreas de operações e administrativas, prejudicando o objetivo maior que é a maximização de resultados. Seguindo o processo devolução desta cultura no Brasil, as redes inovaram ao longo dos anos, buscando alternativas mais eficazes que diminuem as divergências internas entre as áreas e eliminam riscos operacionais. Diante deste novo cenário e a mudança de foco para uma ação diferenciada, as empresas de uma forma geral começaram a enxergar cada vez mais o valor e a importância do trabalho voltado à prevenção de perdas, passando a ser vista como um centro de geração de valores de modo a contribuir ativamente no resultado operacional,

determinando inclusive a diferença entre o lucro e prejuízo, ou seja, os resultados obtidos com a prevenção podem livrar as empresas do resultado negativo.

Complementando, Sobrinho (2008) ressalta que o conceito de prevenção de perdas hoje é uma necessidade vital para a saúde financeira das empresas em geral, principalmente as redes varejistas. Isto ocorre, devido a sua característica de distribuição em massa mantendo alto valor de estoques para atender a velocidade do negócio, gerando conseqüentemente um grande volume de avarias e extravios.

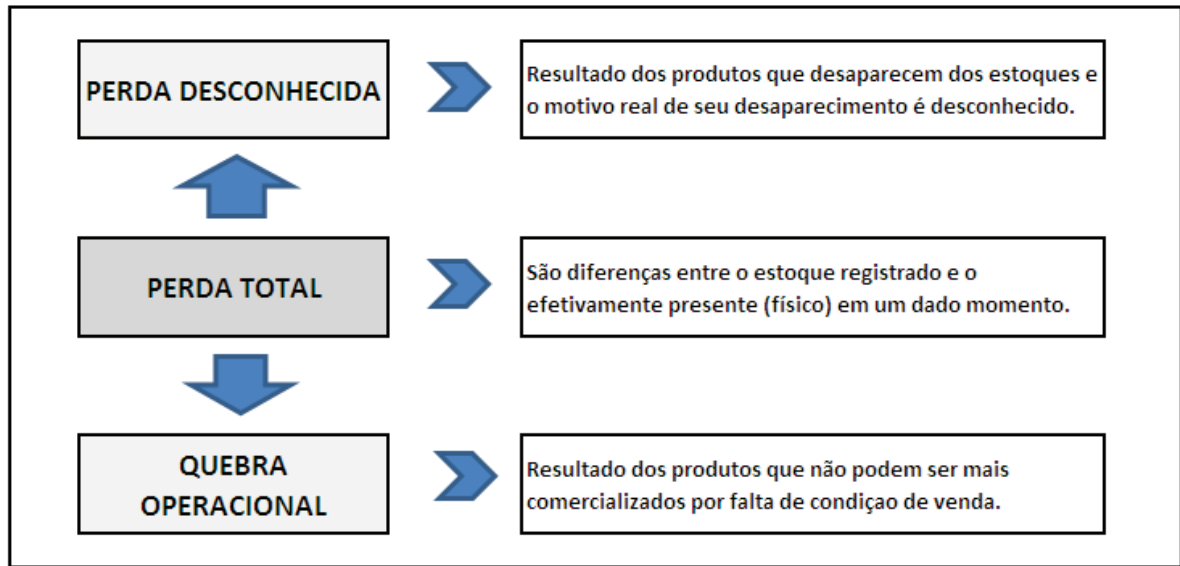
2.2.2 Perdas

Parente (2000) conceitua perdas como toda atividade realizada que não agrega valor ao produto final. Afirma ainda que as perdas estão relacionadas às atividades de conversão como também às atividades de fluxo, objetivando sua redução ou mesmo eliminação.

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 de 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 dá, se desconhece a causa) e quebra operacional (todas as demais perdas que ocorrem nas empresas).

2.2.2.1 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.

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 de 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 leva-las as vias de fato. Arcoverde (2010, pg35) identifica algumas causas dessas perdas desconhecidas:

- **Furto interno de funcionários:** perda por parte de furto do colaborador da empresa. 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.
- **Fraude de fornecedores:** devido a não conferência da chegada da mercadoria na loja, alguns produtos podem vir quase na data de vencimento, 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 preço do produto.
- **Erros administrativos e operacionais:** são aqueles erros que ocorrem de forma não intencional pelos colaboradores da empresa e acabam acarretando prejuízo.
- **Erros na utilização de Sistema 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 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.

2.2.2.2 Quebra Operacional

Quebras são 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 (LAPA, 2010).

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 têm 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 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 possuem 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 grandes oscilações de temperaturas (expostos ao tempo), sujos, podem ocasionar quebras operacionais.

2.2.3 Motivos para a Implantação do Programa de Prevenção de Perdas

Lapa (2010) relaciona dez motivos para que seja implantado um programa de Prevenção de Perdas em empresas do varejo:

1. **Maior Rentabilidade:** é objeto principal do programa, menores perdas são iguais a maiores lucros.
2. **Maior Competitividade:** através dos valores recuperados com o programa é possível que este numerário seja aplicado, por exemplo, em redução de preços de vários setores ou até mesmo promoção em determinado produto, o que tornará a empresa mais competitiva no mercado.
3. **Desenvolvimento de 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 maior 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 têm a obrigação de relatar aos responsáveis pelas compras, da existência de excessos no estoque e de produtos que não possuem giro.

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.

2.2.4 Pilares para o Sucesso da Prevenção de Perdas

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 (LAPA, 2010). Para o autor, um bom programa de prevenção necessita de cinco pilares de sustentação para ser eficiente:

1. **Pessoas:** as empresas 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.
2. **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.
3. **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.
4. **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.

5. 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.
- Coletor de dados: utilizados pela praticidade que proporciona e segurança. Pode-se utilizar o coletor para contagem de 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 de 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 possam ser emitidos relatório e atualização de dados pertinentes ao programa de prevenção.

2.3 INVENTÁRIO – AUDITORIA

Não poderá existir o controle do Programa de Prevenção de Perdas se não for implantada, em algum momento do projeto, a rotina de realização dos inventários para mensuração exata dos números da empresa. Os inventários, desde que corretamente realizados, apuram os números da posição dos estoques. A rotina de inventários é imprescindível não só para prevenção de perdas, mas para a gestão do negócio (LAPA, 2010). Neste capítulo será desenvolvido os seguintes temas referentes aos inventários: Conceito, Objetivos, Tipos, Preparação e Planejamento para o Inventário Rotativo e a Acurácia de Estoques.

2.3.1 Conceito

Dada a necessidade que as organizações têm de controlar o seu patrimônio, o conceito de auditoria tem evoluído no sentido de transparecer que esta não atua apenas em situações que objetivam identificar erros e fraudes. A auditoria já é também entendida como uma ferramenta que busca através das evidências ajudar os gestores nas tomadas de decisões estratégicas. Crepaldi (2004, p. 23) aponta que a auditoria “[...] consiste em controlar as áreas-chaves nas empresas a fim de evitar situações que propiciem fraudes, desfalques e suborno através de testes regulares nos controles internos específicos de cada organização”. Dentro desse conceito, pode-se entender que a ação da auditoria é mais preventiva que punitiva, buscando garantir informações com todas as suas características, usando da clareza, acessibilidade, confiabilidade, com conteúdo, ajustada às necessidades daqueles que a utilizam. O autor ainda ressalva que a auditoria exerce ação preventiva, saneadora e mobilizadora principalmente quanto o objeto provém de informações obtidas fora da empresa, pois as confirmações vindas de fontes externas geralmente oferecem melhores características de credibilidade do que aquelas coletadas dentro da própria entidade auditada.

Segundo Martins (2004, p. 42), afirma que o inventário físico consiste nas contagens físicas dos itens de estoque, nas quais, caso haja diferenças devem ser feitos os ajustes conforme as recomendações contábeis e tributárias. Viana (2002, p.381) define que o inventário físico é uma contagem periódica dos materiais existentes para efeito de comparação com os estoques registrados e contabilizados em controle da empresa, a fim de se comprovar sua existência e exatidão.

2.3.2 Objetivos

Periodicamente as organizações de bens e serviços realizam auditorias nos seus estoques para fins contábeis e gerenciais. Conforme Gurgel (2000), em algumas organizações os inventários são mal executados, devido às dificuldades da operação e aos custos incorridos e também porque a direção administrativa subestima a importância desse elemento dentro dos processos de controle de estoque, o que prejudica a confiabilidade dos controles contábeis da empresa.

Segundo Dias (2010, p. 205) uma empresa organizada tem uma estrutura de Administração de Materiais com políticas e procedimentos claramente definidos. Assim

sendo, uma das suas funções é a precisão nos registros de estoques; então, toda a movimentação do estoque deve ser registrada pelos documentos adequados. Considerando que o almoxarifado ou depósito tem como uma das funções principais o controle efetivo de todo o estoque, sua operação deve vir ao encontro dos objetivos de custo e de serviços pela alta administração da empresa. Periodicamente, a empresa deve efetuar contagens físicas de seus itens de estoque e produtos em processo para verificar:

- a) Discrepâncias em valor, entre o estoque físico e o registro de estoque contábil.
 - b) Discrepâncias em quantidade, entre o estoque físico e o registro de estoque contábil.
 - c) Apuração do valor total do estoque (contábil) para efeito de balanços ou balancetes.
- Neste caso, o inventário é realizado próximo ao encerramento do ano fiscal.

2.3.3 Tipos de Inventários

Segundo Dias (2010), os inventários podem ser **gerais** ou **rotativos**. Os inventários **gerais** são efetuados no final do exercício fiscal e abrangem todos os itens de estoque de uma só vez. São operações de duração relativamente prolongada, que, por incluir quantidade elevada de itens, impossibilitam as reconciliações, análise das causas de divergências e ajustes na profundidade. Segundo Bertaglia (2003, p. 340) este inventário conhecido também com contagem física, corresponde a parar a organização por um período e proceder a contagem de todos os itens. Esse é um processo válido para a auditoria, mas que incorre em custos adicionais de mão de obra e paradas de produção. Os inventários **rotativos**, segundo Dias (2010), são as contagens em menor quantidade de itens, devendo reduzir a duração unitária da operação, e dando melhores condições de análise das causas de ajustes. Visando ao melhor controle, são realizadas ao longo do ano e cada empresa faz a contagem de acordo com sua necessidade, semanal, mensal ou trimestral. Abrange através de contagens programadas todos os itens de várias categorias de estoque e matéria-prima, embalagens, suprimentos, produtos em processo e produtos acabados. Este tipo de inventário, também chamado de contagem cíclica (BERTAGLIA, 2003), corresponde a inventariar um certo número de itens dentro de uma frequência estabelecida. Baseado na classificação ABC, os itens cujos valores são mais altos podem ser contados mais vezes durante o ano. Os benefícios da contagem cíclica não se restringem apenas à redução dos custos de inventários, mas também estão associados à capacidade de solucionar problemas relacionados às diferenças encontradas.

Vantagens do uso da Contagem Cíclica:

- Identificação das causas dos problemas
- Correção de erros
- Eliminação dos inventários físicos ou gerais
- Concentração dos esforços em áreas críticas
- Redução de erros de contagem
- Pessoal mais especializado
- Planejamento mais confiável

Os principais motivos para a realização de inventários, são a possibilidade de falhas nos softwares de gestão de estoques, bem como as falhas cometidas por pessoas ao lidar fisicamente com os estoques.

2.3.4 Preparação e Planejamento para o Inventário Rotativo (Contagem Cíclica)

A contagem cíclica passa por um processo inicial de preparação e seleção dos itens que serão contados, uma vez que devem obedecer critérios importantes. Segundo Dias (2010), um bom planejamento e preparação para inventário é imprescindível para a obtenção de bons resultados. Deverão ser providenciados:

- a) Folhas de convocação e serviços, definindo os convocados, datas, horários e locais de trabalho.
- b) Fornecimento de meios de registro de qualidade e quantidade adequada para uma correta contagem.
- c) Revisão da arrumação física.
- d) Método da tomada do inventário e treinamento.
- e) Atualização e análise dos registros.
- f) *Cut-off* para documentação e movimentação de materiais que serão inventariados.

Seguem abaixo algumas providências muito importantes para se ter sucesso no resultado do inventário (DIAS, 2010):

- **Arrumação física:** as áreas e os itens a serem inventariados deverão ser arrumados da melhor forma possível, deixando os corredores livres e desimpedidos para facilitar a movimentação e isolando os produtos que não devam ser inventariados,

se for o caso. Deverá também ser providenciado com antecedência todo o equipamento necessário para a tomada do inventário, como balanças aferidas, escadas, de equipamentos para movimentação, etc.

- **CUT-off:** pode ser definido como o ponto de corte a partir do qual as equipes de inventário trabalharão. É um dos procedimentos mais importantes do inventário; se a organização não for bem feita, corre-se o risco de o inventário não corresponder à realidade. Não se recomenda que haja movimentação de materiais na data da contagem e o departamento de compras deve instruir os fornecedores para não entregarem materiais nesta data. A expedição deverá também ser instruída para que os produtos faturados e não entregues sejam isolados dos demais itens que serão inventariados.
- **Atualização dos registros de estoque:** todas as entradas e saídas, e, conseqüentemente o saldo dos itens, deverão estar obrigatoriamente atualizados até a data do inventário.
- **Reconciliações e ajustes:** os setores envolvidos nos controles de estoque deverão providenciar justificativas para as variações ocorridas entre o estoque contábil e o inventariado. Após aprovado o ajuste do inventário, o Controle de Estoques emitirá relação autorizando os ajustes devidos.

2.3.5 Acurácia de estoques

Segundo Bertaglia (2006), a acurácia de estoque é determinada pela relação entre a quantidade física existente no armazém e aquela existente nos registros de controle. O cálculo do valor da acurácia é feito com a seguinte fórmula: $\text{acurácia dos registros} = (\text{registros corretos} / \text{registros contados}) \times 100$. Sendo que um índice de acurácia de 100% representa um ideal, complicado de ser atingido devido à grandeza dos estoques, é necessário então definir uma tolerância aceitável para as diferenças entre os dados físicos e os registros de sistema (CORREA, 2001, p. 417).

A tolerância de erros entre o sistema físico e o controle pode variar de acordo com o valor monetário, a frequência do levantamento e o tempo de reposição dos estoques. É preciso que exista uma coerência entre os valores físicos de posição dos estoques e os correspondentes registros destes valores no sistema.

A necessidade de se medir a acurácia, é que muitas vezes as empresas preferem trabalhar com dados incorretos e isso faz com que os sistemas de informação para controle de estoques tornem-se um fracasso. As informações incorretas fazem com que os pedidos de compra de materiais, não estejam coerentes com a realidade (CORREA, 2001). Quando acontecem erros na comparação da quantidade física com a contábil do estoque, geralmente atribui a culpa dos erros ao sistema da empresa, sendo que o mesmo não opera por si só. Se há divergência nas informações é porque o sistema não está sendo utilizado de forma correta e, portanto, deve-se avaliar o operador que não deve estar suprindo corretamente as informações no sistema. Contudo não será a implantação de sofisticados sistemas de processamento de dados que irá aumentar a precisão das informações de estoque.

Conforme Ballou (2001) as auditorias são fundamentais no sistema de estocagem, onde muitos ajustes nos registros de estoques são feitos devido aos seguintes aspectos: devoluções de clientes, erros em relatórios e em lançamento de produtos, produtos danificados e roubo. Ainda para o autor, uma maneira de amenizar o problema, é de se fazer uma contagem periódica nos estoques para conseguir um melhor posicionamento, e que essa contagem quanto é feita durante todo ano em um sistema de contagem cíclica traz vantagens para identificação dos motivos dos erros, além de evitar que a operação seja interrompida para que sejam contados todos os itens. Além de conseguir um estoque mais confiável, pode-se evitar, com a contagem periódica, os roubos dentro da empresa, também podendo identificar os motivos dos erros e dos problemas mais rapidamente.

Aspectos que trazem vantagem para a empresa através da acurácia dos estoques é o serviço ao cliente com um nível adequado, poder determinar o ressuprimento, ter materiais para a produção com garantia de disponibilidade, ter uma percepção do que se tem no armazém e com isso não tem mais os excessos, ter controle daquilo que não se usa mais, no caso o que se tornou obsoleto, análise financeira com base correta das informações que constam nos estoques.

Na inexistência de confiabilidade nas informações existentes, todos os processos ligados com outros setores são afetados, sendo esse setor de um nível alto ou até operacional. Se há informações erradas das quantidades em estoque pode-se levar a tomadas de decisão desnecessárias no planejamento de estoques, e até levar ao atraso da produção ou até mesmo ocasionar a falta do produto para clientes.

Conforme Bertaglia (2003), a grande vantagem da contagem cíclica é a possibilidade de descobrir as causas que propiciaram os erros no processo. Portanto, uma vez encontradas e priorizadas as diferenças, as causas devem ser imediatamente procuradas. O estoque é

dinâmico e quanto mais demora houver na procura das causas que geraram as diferenças, mais difícil será encontrá-las. As principais causas que podem afetar o desempenho dos estoques e diminuir a acurácia são:

- manutenção inadequada das entradas e saídas, deixando de atualizar os sistemas de controle de estoque ou atualizando-os duplamente.
- procedimento de armazenagem mal elaborados, de tal forma que possibilitem efetuar transferências – entradas e saídas – sem documentação ou autorização apropriada. Muitas organizações permitem essa prática alegando redução de burocracia. No entanto, o bom-senso leva a entender que a burocracia avançada utiliza o controle não para cercear, mas para manter o processo fluindo eficientemente.
- a inversão dos códigos de materiais e produtos é bastante comum nas empresas que trabalham com códigos muito parecidos.
- itens armazenados em posições de difícil acesso também podem gerar diferenças de estoque. Portanto, manter os estoques em locais acessíveis é fundamental não só para contar o item, mas para encontra-lo e efetuar a devida transferência.
- itens que apresentam unidades variáveis de armazenagem são outro problema. Existem organizações que trabalham com conceitos de unidade no armazém e com o de dúzias na produção. A possibilidade de ocorrer erros nessas circunstâncias é grande. Uniformizar as unidades de medida é um procedimento satisfatório, ainda que em alguns casos já seja parte da cultura da empresa.
- os arranjos físicos não adequados no armazém também são fatores que podem levar aos erros. Muitas vezes é possível encontrar um mesmo item em partes diferentes do armazém.
- o espaço inadequado para armazenagem de alguns itens leva à separação destes ou dificulta o acesso para contagem ou mesmo para encontrar o item. Muitas vezes o item existe no estoque e a empresa está comprando quantidades adicionais, aumentando o nível do estoque. Esse processo se complica ainda mais quando os itens têm restrições quanto ao período de validade.
- a sequência de armazenagem é outro fator importante. Itens similares devem estar próximos e serem facilmente identificáveis. O arranjo físico deve ser feito de tal forma que esses itens sejam agrupados por características definidas.

- a utilização de sistemas ineficientes – tanto manuais quanto computadorizados – podem trazer erros de estoque.
- as ferramentas para manuseio de itens devem estar calibradas – balanças – para evitar divergências de quantidades.
- sistemas de codificação mal elaborados também trazem problemas ao processo. Sistemas confusos e extensos estão mais propensos a causar erros. A automatização com código de barras é uma forma bastante confortável de eliminar problemas dessa natureza, evitando que erros de registros venham a acontecer.

Segundo Bertaglia (2003) os resultados da contagem cíclica conduzirão a uma medida de desempenho importante para a administração dos estoques: a acurácia. É fundamental para se manter a exatidão dos estoques procurar as causas dos erros e não se limita às contagens e correções dos sistemas de controle de estoques. O objetivo é que 100% dos itens existentes no armazém estejam sob controle. Melhorar a acurácia de 10% para 90% é muito menos complexo que ir de 90% a 100%. Portanto, bom-senso é imprescindível no processo de cobrança das pessoas. Os sistemas de gestão empresarial estão altamente capacitados para suportar as demandas nesta área. Dificilmente será encontrada uma organização que controle o fluxo de materiais sem utilizar ferramentas computadorizadas. As organizações têm utilizado desde aplicativos mais simples até os mais complexos que se baseiam em códigos de barras, que registram as entradas e as saídas sem a necessidade de digitação contribuindo muito para se evitar erros.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo está sendo abordada a Metodologia utilizada neste trabalho, através dos tópicos de delineamento, delimitação, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados. Para Yin (2010), a importância da utilização da metodologia científica se faz presente na consistência de respostas verídicas e úteis na apresentação dos dados colhidos. Como menciona o autor Appolinário (2006), as pesquisas são realizadas com o objetivo de solucionar algum problema ou resolver necessidades concretas e imediatas. Para Gil (2000), a pesquisa é um procedimento racional e sistemático e seu objetivo é buscar respostas para as perguntas que os problemas expostos trazem, Deste modo, a metodologia tem a função de alcançar objetivos anteriormente citados e comprovar a cientificidade do estudo.

3.1 DELINEAMENTO

Segundo Appolinário (2006), o delineamento de uma pesquisa representa o planejamento, com certo grau de detalhamento, daquilo que se pretende realizar. De acordo com Gil (2000), o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados.

Esta pesquisa quanto aos objetivos apresenta um caráter **exploratório e descritivo** e quanto à abordagem do problema, **qualitativo**. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa compreendeu um **estudo de caso**, que teve como objetivo analisar a gestão de estoques e perdas em uma loja de conveniências localizada na cidade de Porto Alegre. Foi realizado o recurso de inventário físico nos meses referentes a fevereiro, março e abril de 2016.

A **pesquisa exploratória** tem como objetivo explorar o problema, com intuito de obter informações e conhecimento a cerca do mesmo. Gil (2000) sugere que a pesquisa exploratória tem como objetivo criar um grau de familiaridade com determinado problema, de forma que ele seja visto com mais clareza. Seu planejamento costuma ser flexível, considerando os diversos aspectos que se apresentam a cerca do fato ou do fenômeno estudado. Este tipo de pesquisa comumente é utilizado quando o fenômeno ou fato estudado é pouco explorado e apresenta dificuldades de formular hipóteses exatas a seu respeito. Neste trabalho o objetivo da pesquisa se enquadra como Exploratória, devida a característica de se

explorar o problema da Gestão de Estoque nas lojas de Conveniências, para obter informações sobre o mesmo.

Neste trabalho quanto à forma de abordagem caracteriza-se como sendo **qualitativa**, que avalia e interpreta documentos, espaço físico e dados colhidos pelo autor e pelo sistema operacional da empresa. A pesquisa qualitativa é utilizada quando surge a intenção de explorar um problema, de tal forma que seja possível ter uma compreensão complexa e detalhada do mesmo. Ela motiva os alvos da pesquisa a dividir histórias e experiências do dia-a-dia, possibilitando que se compreenda o contexto em que tal problema se apresenta (CRESWELL, 2014). Os modelos qualitativos sugerem que o investigador esteja no trabalho de campo, faça observação, emita juízos de valor e que analise. Na investigação qualitativa é essencial que a capacidade interpretativa do investigador nunca perca o contato com o desenvolvimento do acontecimento. Outro aspecto característico da investigação qualitativa é que direciona os aspectos da investigação para casos ou fenômenos em que as condições contextuais não se conhecem ou não se controlam. A forma de abordagem escolhida foi a qualitativa, pois a exploração do problema se faz de forma que seja possível sua complexa compreensão.

O **estudo de caso** é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados (GIL, 2000). De acordo com Yin (1989, p. 23), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Segundo Gil (2000, p. 59), o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisa com diferentes propósitos, tais como:

- explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- e
- explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

O Autor optou pelo estudo de caso pela característica de querer se aperfeiçoar o conhecimento acerca do caso estudado.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Conforme citado no Delineamento da Pesquisa, a metodologia do trabalho foi um estudo de caso com caráter exploratório, descritivo e qualitativo in loco e com levantamentos bibliográficos. Quanto a sua abordagem, foi realizado o recurso de inventário físico nos meses de fevereiro, março e abril, que resultaram na análise de acuracidade dos produtos existentes, com o intuito de verificar a diferença entre a quantidade física e a quantidade contábil. Este trabalho de auditoria foi realizado na Loja de Conveniências do Posto Abastecedora de Combustíveis Porto Alegre Ltda., localizado em Porto Alegre, com três contagens de estoque nos meses de março, abril e maio de 2016. Este inventário foi realizado pelo autor com auxílio de mais duas pessoas terceirizadas, sem a participação direta de nenhum funcionário da empresa. A contagem foi efetuada com equipamentos chamados de coletores, com os quais se contam os produtos fazendo a leitura do código de barras de cada produto. Após a contagem finalizada, os coletores descarregam as informações no sistema da loja de conveniência, gerando um relatório com as diferenças entre as quantidades dos produtos contados e existentes no sistema.

Neste trabalho foram utilizadas duas técnicas distintas de coleta de dados: **observação** participativa, onde o pesquisador participa como membro do grupo e **pesquisa documental** com obtenção de dados secundários existentes na própria empresa.

Conforme Gil (2000) o **método observacional** ocupa lugar de destaque na literatura metodológica. A observação constitui a maneira mais apropriada para conhecer a realidade, visto que se caracteriza por um mínimo de intervenção do pesquisador no campo de estudo; ao contrário do que ocorre com a experimentação e a interrogação. Com efeito, a observação em sua acepção mais pura focaliza um comportamento que ocorre naturalmente em seu ambiente natural e com um observador que nele não interfere. Desta forma, procura-se garantir à pesquisa científica a característica da objetividade, que é uma das mais valorizadas quando se procura contrastar o conhecimento científico com o conhecimento do senso comum.

A **pesquisa documental** apresenta alguns pontos de semelhança com a pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes (Gil, 2000). Enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições de autores que escreveram sobre o assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da

pesquisa. Entre esses materiais estão os dados censitários, os documentos oficiais, os registros de arquivos das empresas e toda sorte de documentos pessoais.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

O próximo passo após a coleta de dados, é a análise dos dados obtidos. Neste trabalho está sendo utilizado a Análise de Conteúdo, com o objetivo de descrever e compreender os dados coletados.

Segundo Fabio Appolinário (2006), o produto final de uma análise desse tipo consiste na interpretação teórica das categorias que emergem do material pesquisado, muito embora essas categorias possam já ter sido definidas anteriormente, segundo alguma teoria da preferência do pesquisador. As fases das quais a análise de conteúdo é composta, são: pré-análise, que trata da seleção e organização inicial de todos os dados que serão analisados, a exploração do material, que consiste na análise propriamente dita e por fim, o tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação. A análise de conteúdo é um excelente instrumento de investigação das causas de determinado problema através de seus efeitos.

4 RESULTADOS

Esta etapa do trabalho visa mostrar os resultados de todo o procedimento adotado. Conforme exposto no objetivo geral deste trabalho, foram executados três inventários na Loja de Conveniências do Posto Abastecedora de Combustíveis Porto Alegre Ltda., nos dias 11 de março, 11 de abril e 11 de maio de 2016.

Após ser feita a contagem total das mercadorias existentes na loja, área de vendas e estoque, conforme descrito nos Procedimentos para Coleta de Dados (3.2), foi feita uma comparação com o estoque existente no sistema do posto, consolidado por categoria de venda. Os valores do estoque, venda e perda, são a preço de venda. Na seção 4.1 são apresentadas providências muito importantes que foram tomadas para que o resultado do inventário fosse consistente, conforme Dias (2010) e experiência do autor. Nas seções seguintes aparecem os resultados dos três inventários realizados, compilados cada um em três planilhas. A primeira denomina-se Planilha da Contagem por Categoria, onde aparece a contagem das mercadorias por categoria, o saldo das mercadorias no sistema da loja, a diferença em quantidade física e diferença em valor de venda e as compensações possíveis. Estas compensações são feitas quando é constatado algum erro operacional, na hora da digitação da nota fiscal de compra ou mesmo na hora da venda da mercadoria no caixa, implicando em falta de algum produto e sobra de outro similar, com o mesmo preço. Na segunda planilha, chamada de Perda Líquida, é apresentado um consolidado do resultado da primeira planilha, com a Perda (falta de produto), a Sobra, a Compensação e a Perda Líquida, ou seja, a diferença da perda menos o que foi compensado. A terceira planilha denomina-se de Estoque x Venda x Perda, onde é apresentado o resultado por categoria do estoque físico existente após a contagem, o faturamento a preço de venda no período entre as contagens (30dias) e a perda líquida a preço de venda.

4.1 PROVIDÊNCIAS PRÉ-INVENTÁRIO

- O sistema de Gestão da loja estava atualizado com as inconsistências em dia. Com as perdas, trocas e consumos baixados e todas as notas fiscais lançadas corretamente até o dia da realização do inventário.

- Os produtos encontrados no dia do inventário sem cadastro, foram separados, etiquetados com seu saldo real, para que a responsável pela loja pudesse cadastrar e lançar corretamente após a finalização da contagem.
- Os produtos no depósito e na área de vendas foram organizados para facilitar a realização do serviço.
- A área de vendas foi bem abastecida, para que não precisasse fazer reposição durante a contagem de estoque.
- Para evitar interrupções e descontroles, foi programado junto aos fornecedores para que as entregas de mercadorias compradas fossem efetuadas na data anterior ou posterior ao inventário.
- Foi solicitado à gerência da loja para que os estoques fossem mantidos baixo na semana do inventário, para que a contagem fosse feita com maior rapidez e precisão.
- Apesar de não haver um envolvimento direto por parte do pessoal da loja, foi requisitado uma pessoa responsável para ficar disponível durante todo o processo de realização do inventário, com o intuito de sanar dúvidas, tais como, produtos que estão vencidos e separados para troca com o fornecedor, informar o código dos produtos que não possuam códigos de barra, etc.

4.2 PRIMEIRO INVENTÁRIO (11 DE MARÇO DE 2016)

4.2.1 Contagem por Categoria

Quadro 2 – Bebidas Alcoólicas

(Continua)

Bebidas Alcoólicas		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
78933897	CER KAI RAD PILS LI 250ML	57	59	-2	-9,00	
7891991010153	CERV ANT SUB Z 473ML	6	16	-10	-65,00	
78911314	CERV BOHEMIA 355ML	18	23	-5	-37,50	
7891149011001	CERV BRAH CHOP 473ML	76	85	-9	-58,50	
7891991010832	CERV BUDW 343ML	206	207	-1	-7,90	

Quadro 2 – Bebidas Alcoólicas

(Conclusão)

Bebidas Alcoólicas		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7891991010481	CERV BUDW 350ML LT	60	73	-13	-84,50	
7898904771019	CERV DEV LOUR 355ML	10	-25	35	206,50	
7898367980034	CERV EISE PAL 335ML LN	12	-10	22	173,80	110,60
7896045523412	CERV HEINEKEN 350ML LT	217	244	-27	-175,50	
78904972	CERV HEINEKEN 355ML LN	143	157	-14	-110,60	
7896045503414	CERV KAIS 473ML	255	257	-2	-13,00	
7896045512317	CERV KAISER PILS 350ML	90	89	1	5,90	
78912809	CERV POLAR 355ML LN	66	65	1	6,90	
7891991009140	CERV POLAR EXPORT 473ML	0	8	-8	-55,92	
7891149200306	CERV SKOL 355ML	63	65	-2	-13,98	
7891149105588	CERV SKOL BEA SEN 313ML	49	50	-1	-10,90	
7891149200504	CERV SKOL PILS 350ML	33	36	-3	-17,70	
7891149201006	CERV SKOL PILS 473ML	79	84	-5	-34,95	
78934115	CERV SOL PREM 330ML LN	27	29	-2	-13,80	
7891149101900	CERV STEL ARTOIS LN 275ML	120	122	-2	-15,00	
7893218000107	BEB ICE SMIR ICE 275ML	92	98	-6	-53,40	
7891141022814	VIN KEEP COOL PESS 275ML	0	3	-3	-22,50	22,50
7891141023019	VIN KEEP COOL UVA 275ML	1	-4	5	37,50	
7891125063000	VODK NAT 1L	65	64	1	30,50	
7891050001016	VODKA ORLOFF PETACA 250ML	13	16	-3	-44,70	
7891050000453	WHIS NAT BR WHIS AM 250ML	32	35	-3	-44,70	
				SOBRA	461,10	133,10
				FALTA	-889,05	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 3 – Bebidas Não Alcoólicas

(Continua)

Bebidas Não Alcoólicas		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7894321722016	ACHOC TODD 200ML	17	18	-1	-3,90	
7894900531015	AD MIN CRYST C/GAS 1.5 L	44	47	-3	-18,90	
7898917401057	AG COC AMPM 330ML	9	10	-1	-7,50	
7894900531008	AG MIN CRYST C/GAS 500ML	88	97	-9	-33,30	
7894900530032	AG MIN CRYST S/GAS 1.5 L	13	68	-55	-346,50	
7894900530001	AG MIN CRYST S/GAS 500ML	204	196	8	27,92	27,92
7896052600724	AG MIN SCHI C GAS 500ML	32	34	-2	-7,40	
7896052600731	AG MIN SCHI SEM GAS 500ML	298	311	-13	-45,37	
7891098040015	CHA PR LEAO FUZ ICE 300ML	14	13	1	3,99	3,99
7891098040039	CHA PR LEAO FUZ ICE 300ML	33	36	-3	-11,97	
7898558340227	ENER AMPM MO NO SUG 269ML	56	57	-1	-9,20	
7898558340210	ENER AMPM MOOD ORIG 269ML	83	87	-4	-36,80	
7894900401103	ENER BURN INT ENE 260ML	29	33	-4	-39,60	
7898558340180	ENER MOO LIMA 269ML	47	49	-2	-19,80	
7898925513025	ENER NITRI ENE DR TA 2,1L	0	2	-2	-39,98	
611269991000	ENER RED BUL 250ML	74	82	-8	-127,20	
7898558340173	ENERG MOOD GRE APP 269ML	93	110	-17	-156,40	156,40
7898906836181	ENERG MOOD MACA 269ML	0	-18	18	161,82	
7892840808051	ISOT GATORADE UVA 500ML	27	34	-7	-48,30	
7898341430111	SUC DEL VAL LAR 1L	8	4	4	35,60	35,60
7898341432603	SUC DEL VAL LAR CAS 1L	0	6	-6	-59,40	
7898341430258	SUC DEL VAL MAI PES 335ML	55	53	2	9,98	9,98
7898341430838	SUC DEL VAL MAI UVA 335ML	16	18	-2	-9,98	
7896052601516	SUC SKIN FRUT CIT 450ML	38	43	-5	-20,00	
7891991000840	AG TON ANT 350ML	0	2	-2	-9,00	
7894900330014	AGU SAB AQ FRES LIM 510ML	0	1	-1	-4,90	
7892840812850	AGU SAB H2OH LIMO 500ML	16	17	-1	-4,90	

Quadro 3 – Bebidas Não Alcoólicas

(Conclusão)

Bebidas Não Alcoólicas		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7891991000826	REFR ANT GUAR 350ML	29	33	-4	-15,92	
7891991002646	REFR ANT GUAR 600ML	12	16	-4	-27,96	
7894900701609	REFR COC COL ZER 600ML	24	28	-4	-27,96	
7894900700015	REFR COC COL ZER LT 350ML	20	22	-2	-9,00	
7894900011517	REFR COCA COLA 2L	43	47	-4	-39,60	
7894900011609	REFR COCA COLA 600ML	2	8	-6	-41,94	
7894900010015	REFR COCA COLA LAT 350ML	29	40	-11	-49,50	
7894900031515	REFR FANTA LAR 2L	18	19	-1	-8,90	
7894900050011	REFR FANTA UVA 350ML	13	15	-2	-9,00	
7896436100222	REFR FRUKI GUAR 350ML	15	16	-1	-3,20	
7892840800079	REFR PEPSI COL 350ML	38	40	-2	-9,00	
7894900320015	REFR SCHWEPES CITR 350ML	14	19	-5	-24,95	
7894900061604	REFR SPRITE 600ML	10	12	-2	-13,98	
7894900061512	REFR SPRITE LIM 2L	14	18	-4	-39,60	
7894900060010	REFR SPRITE LIM 350ML	16	17	-1	-4,50	
				SOBRA	235,32	233,89
				FALTA	-1.385,31	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4 – Biscoitos e Snacks

(continua)

Biscoitos		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7898906836761	BAT SNA AMPM LIS 50G	0	2	-2	-7,60	
7898906836976	BAT SNA AMPM OND SAL 50G	0	1	-1	-3,80	
038000846090	BAT SNA PRIN QUE 40G	1	3	-2	-14,20	
7892840205010	BAT SNA RUFF CEB SAL 100G	47	48	-1	-5,99	
7892840204815	BAT SNA RUFF ORIG 100G	38	39	-1	-5,99	
7892840128111	BAT SNA RUFF ORIG 50G	37	38	-1	-5,20	

Quadro 4 – Biscoitos e Snacks

(continua)

Biscoitos		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7892840204914	BAT SNAC RUFF CHUR 100G	45	47	-2	-11,98	
7891962042213	BISC BAUD INT AVE PAS 40G	22	24	-2	-7,80	
7622300845988	BISC BELV MAC CAN 90G	3	0	3	9,57	
7622300800529	BISC BELV MEL CAC 90G	0	1	-1	-6,50	
7893333289210	BISC CLUB SO ORIG 26G	2	3	-1	-1,10	
7891962026138	BISC GUL CHOC 170G	0	1	-1	-2,40	
7891962008387	BISC GULOS CHOC 140G	16	18	-2	-5,00	
7891962008325	BISC GULOSOS MOR 140G	33	34	-1	-2,50	
7891000023808	BISC NEGRESCO 140G	1	2	-1	-3,90	
7891000109861	BISC NES NES CAC CER 120G	15	14	1	3,99	
7891000109885	BISC NESF MOR CER 120G	0	1	-1	-2,49	
7622300830151	BISC ORE CHOC BAUN 90G	33	28	5	14,95	
7891000051351	BISC PASS RECHE CHOC 140G	46	47	-1	-2,79	
7622300741044	BISC TRAK MOR 143G	27	28	-1	-3,20	
7891962026763	COOK BAUD CHOC 110G	39	38	1	5,90	5,90
7891962042206	COOK BAUD INT CAC AVE 40G	19	18	1	3,90	
7891962026756	COOK BAUD ORIG 110G	37	39	-2	-11,80	
7898906836693	SNAC AMP PRES 60G	13	14	-1	-2,50	
7898906836747	SNAC AMPM D TR QUEI 90G	121	122	-1	-2,50	
7898906836723	SNAC AMPM BAC 55G	18	20	-2	-5,00	
7898906836716	SNAC AMPM CEB 60G	11	16	-5	-12,50	
7898906836754	SNAC AMPM D TR CHUR 90G	46	47	-1	-2,50	
7892840120214	SNAC BACO 55G	30	31	-1	-5,20	
7892840234348	SNAC CEBO 60G	0	3	-3	-14,40	
7892840211240	SNAC DOR QUE NACH 110G	42	43	-1	-5,99	
7892840233945	SNAC FAND PRES 63G	33	35	-2	-8,40	
7892840126216	SNAC PING DO BAC 90G	0	2	-2	-9,40	

Quadro 4 – Biscoitos e Snacks

(conclusão)

Biscoitos		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7892840127114	SNAC PING DO PIC G 65G	46	48	-2	-10,40	
7892840126810	SNAC STIK 90G	14	16	-2	-10,40	
7891962037028	WAF BAUD TRIP CHOC 140G	8	9	-1	-4,90	
				SOBRA	38,31	5,90
				FALTA	-198,33	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5 – Bomboniere

(continua)

Bomboniere		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7898279790776	BAL FINI MINH BRIL 100G	9	10	-1	-7,60	
7895144603216	BAL MENT MENT 38G	0	1	-1	-1,79	
001	BALAS 1UN	58	246	-188	-56,40	
7896837100463	BARR CE BISOF FIB FRU 30G	12	13	-1	-2,00	
7898292886180	BARR CE HERS CO N CH 22G	28	25	3	4,47	
7898292886210	BARR CE HERS CO N CR 22G	58	48	10	14,90	11,92
7898292886302	BARR CE HERS COC LGT 22G	24	32	-8	-11,92	
7898292886272	BARR CE HERS MOR LGT 22G	22	20	2	2,98	
7897900310963	BARR CE TRI CHOC MOR 20G	11	13	-2	-5,00	
7897900312516	BARR CE TRI PROTEIN 42G	5	0	5	29,50	
78909434	BOMB FER ROC 37G	11	9	2	15,80	
78913769	BOMB OUR BRA CHOC BRA 1UN	46	2	44	66,00	66,00
78913547	BOMB SONH VA 1UN	45	102	-57	-85,50	
7895144896496	CHI MENT WHI 3 TUT F 8.5G	45	44	1	1,49	
024	CHIC CLOR 2UN	543	558	-15	-7,50	
7895800201503	CHIC TRID MOR 8,5G	65	46	19	49,40	
7622300847838	CHIC TRID FRE INT 25,2G	10	9	1	5,90	11,80
7895800911150	CHIC TRID FRES INTEN 8,5G	29	30	-1	-2,60	

Quadro 5 – Bomboniere

(continua)

Bomboniere		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7895800308738	CHIC TRID HER 8,5G	23	26	-3	-7,80	
7622300847753	CHIC TRID MEL 25,2G	20	19	1	5,90	
7622300847791	CHIC TRID MENT 25,2G	24	26	-2	-11,80	
7895800304228	CHIC TRID MENT 8,5G	4	7	-3	-7,80	
7622300847197	CHIC TRID VER MIX FRUT 8G	1	0	1	2,60	2,60
7895800304211	CHIC TRIDE REG HORT 8,5G	3	5	-2	-5,20	
7896451903211	CHIC XCLE TUTT FRU 11G	34	35	-1	-1,40	
3800020431979	CHO KIT KAT CHU PEA 42G	28	33	-5	-22,50	
7622210411501	CHO LAC 5STAR CHO CAR 40G	0	4	-4	-9,56	
78930193	CHOC BAT 2 EM 1 BRAN 16G	0	4	-4	-4,00	
78912366	CHOC BAT BRAN 16G	0	1	-1	-1,00	
7891000464908	CHOC CHARGE 40G	0	1	-1	-2,50	
7898292885206	CHOC HERS AO LEIT 130G	28	32	-4	-23,96	5,99
7898292886760	CHOC HERS COCAD 30G	7	10	-3	-6,60	
7898292883738	CHOC HERS CREM COOK 130G	3	2	1	5,99	
7898292885534	CHOC HERS MAIS AO LE 115G	20	26	-6	-45,00	
80050315	CHOC KIND AO LEIT 12,5G	0	11	-11	-17,60	
80052760	CHOC KIND BUEN AO LEI 43G	5	6	-1	-7,50	
78602731	CHOC KIND JOY CACAU 20G	10	11	-1	-7,60	
7613033353321	CHOC KIT KAT 45G	102	103	-1	-4,50	4,50
3800020418437	CHOC KIT KAT WHIT 40G	12	9	3	13,50	
7622300851804	CHOC LACT DIAM NE 155G	16	17	-1	-12,90	
7891000092606	CHOC LOL AO LEIT 28G	11	16	-5	-12,50	
7891000405703	CHOC MOCA LEIT CO 38G	5	7	-2	-5,40	
7891000460207	CHOC PRES COC 32G	76	80	-4	-10,00	
7891000405000	CHOC SENS MOR 38G	38	40	-2	-5,40	
7506174500207	CHOC SNIC CAR 52,7G	68	94	-26	-65,00	
7891008233001	CHOC TAL AMEN UVA P 100G	2	3	-1	-6,50	

Quadro 5 – Bomboniere

(conclusão)

Bomboniere		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7891008231007	CHOC TAL AVEL 100G	3	4	-1	-6,50	
7891008230000	CHOC TAL CER PAS 100G	7	9	-2	-13,00	
7895800303313	DROP HALL EXTR FO 37G	68	69	-1	-1,80	
7622300869960	DROP HALL FIR LAR GEN 34G	43	44	-1	-1,80	
7895800308721	DROP HALL MEL 34G	31	30	1	1,80	
7895800303320	DROP HALL MENT 34G	47	49	-2	-3,60	
7895800300381	DROP HALL MENT LYPT 34G	4	5	-1	-1,80	
7895800304679	DROP HALL MOR 37G	14	15	-1	-1,80	
7895800420003	DROP HALL UVA VER 37G	30	31	-1	-1,80	
7895144603148	DROP MENT RAIN DOC 14UN	20	21	-1	-1,79	1,79
7895144603117	DROP MENT STIC MEL 38G	19	18	1	1,79	
78910041	PAST GAROTO HORT 17G	34	37	-3	-2,40	
78935587	PAST TIC TAC HOR MIX 16G	4	5	-1	-2,50	2,50
78600010	PAST TIC TAC MENT 16G	20	7	13	32,50	
7896058510553	PI NAT YOG 100G	88	86	2	1,00	0,50
7896058503654	PIR FRUT MAST CHOC 10G	0	2	-2	-1,00	
				SOBRA	255,52	107,60
				FALTA	-524,12	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 6 – Congelados

(continua)

Congelados		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
250	GEL 3KG	32	53	-21	-199,50	
7891075030091	PIC CHIC 65G	53	56	-3	-13,50	
7891075080218	PIC ESK 48G	23	-10	33	181,50	181,50
7891075081215	PIC ESK MIN 135ML	5	38	-33	-280,50	
7891075020023	PIC FRUT COC 63G	45	44	1	4,50	
7891150007680	PIC FRUT KID MOR 54ML	5	6	-1	-3,50	

Quadro 6 – Congelados

(conclusão)

Congelados		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7891150030732	PIC FRUT MOUS MAR 51G	0	1	-1	-6,00	
7891075010130	PIC FRUT UVA 63G	45	44	1	4,00	
7891075403192	PIC KIB BRIG 52G	34	32	2	10,00	
7891150041042	PIC KIB MAG COO CRE 100ML	21	26	-5	-38,75	
7891075060210	PIC KIB TABL 65G	45	49	-4	-22,00	
7891150037670	PIC MAG INFIN CAR 82G	8	7	1	7,75	7,75
7891150022348	PIC MAGN CHOC AMEN 100G	11	14	-3	-23,25	
7891075403215	PIC MAGN CLAS BAUN 100G	24	27	-3	-23,25	
7891150023093	PIC MAGN WHIT 100ML	2	3	-1	-7,75	
7891150033887	PICO MINI BRIG CHOC 128ML	12	13	-1	-8,50	
7891150041387	PICOL KIB FRUT JABUT 60ML	39	40	-1	-4,00	
7891150036529	SOR KIB BLA CHO BIT 150ML	4	6	-2	-12,00	
7891150035089	SOR KIB BLA ROM JUL 1L	3	4	-1	-19,50	
7891075302402	SORV CORN CROC 74G	3	6	-3	-19,50	
7891075302051	SORV CORN MIX CHOC 125ML	0	2	-2	-14,00	
7891150026803	SORV KIB TABL 1L	3	5	-2	-39,00	
				SOBRA	207,75	189,25
				FALTA	-734,50	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 7 – Food Service

(continua)

Food Service		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7898906836341	BURG AMPM CHEE 1UN	0	35	-35	-174,65	
181416	COX AMPM FRA 100G	30	80	-50	-195,00	
184524	DON AMPM LEI MOC MINI 1UN	0	6	-6	-9,00	
181430	EMPAN AMPM CARN 80G	2	119	-117	-456,30	
26519	PAO QUE AMPM 1UN	712	802	-90	-270,00	
7898945060394	PIZZ AMPM CALA GRAN 440G	16	20	-4	-63,60	

Quadro 7 – Food Service

(conclusão)

Food Service		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7898945060417	PIZZ AMPM FRAN GRAN 440G	1	5	-4	-62,00	
7898945060356	PIZZA AMPM CALAB PEQ 190G	27	29	-2	-13,98	
7898945060325	REFEI AMPM STR 350G	12	13	-1	-14,00	
7898945061063	SAND AMPM NAT PEIT 150G	6	7	-1	-9,80	
7898945061094	SAND AMPM NAT SAL PR 150G	13	14	-1	-9,80	
7898276520864	TORT AMPM MBEY MO CHO IND	0	1	-1	-6,30	
				SOBRA	0	0,00
				FALTA	-1.284,43	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 8 – Higiene e Beleza

Higiene e Beleza		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7506339363883	CREM DE ORAL B ANT CA 70G	20	17	3	15,30	
7891024024386	ESC DEN COLG ESS CL 1UN	16	17	-1	-4,20	
7896007200504	PRESRV BLOWTEX ELITE 3UN	35	40	-5	-15,00	
4005808806430	SABONETE SAB NIV UN	10	11	-1	-2,50	
				SOBRA	15,30	0,00
				FALTA	-21,70	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 9 – Mercadoria Doce

Mercadoria Doce		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7891962008868	PANET AMPM 400G	0	-1	1	14,99	
				SOBRA	14,99	0,00
				FALTA	0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 10 – Produtos de Bazar

Produtos de Bazar		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7898583764364	BOL TER AMP ROC N RIO 1UN	33	35	-2	-59,98	
7896009728013	PILH RAYOVAC ALC AA 2UN	0	1	-1	-8,30	
				SOBRA	0	0,00
				FALTA	-68,28	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 11 – Produtos de Limpeza

Produtos de Limpeza		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7894650004616	AROMT GLAD GEL FLO PE 70G	5	0	5	75,00	
7894650004609	AROMT GLAD GEL TOQ 70G	0	-2	2	29,98	
				SOBRA	104,98	0,00
				FALTA	0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 12 – Mercadoria Salgada

Mercadoria Salgada		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7891079011775	MAC INS NIS LAM PIC 85G	25	23	2	4,40	4,40
7891079008034	MAC INST CUP NOOD GAL 64G	25	26	-1	-4,90	
7891079000229	MAC INST NIS GAL CAI 85G	29	31	-2	-4,40	
7891079000205	MAC INST NIS LAM CARN 85G	33	32	1	2,20	
7898906836839	PIP AMPM MICR BAC 100G	2	3	-1	-2,99	
				SOBRA	6,60	4,40
				FALTA	-12,29	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 13 – Tabacaria

(continua)

Tabacaria		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
4033100053986	CIG CAM ACTI DOU MIN 20UN	0	2	-2	-13,50	13,50
40331591	CIG CAM BLUE 20UN	24	18	6	40,50	
42139621	CIG CAM OPT 20UN	40	39	1	6,75	
78934009	CIG DALL AZ 20UN	98	100	-2	-9,00	
78933996	CIG DALL VERME 20UN	0	1	-1	-4,50	
78926301	CIG DJAR BLK MEN CAN 20UN	34	35	-1	-7,50	7,50
78917439	CIG DJARUM BLACK 20UN	33	32	1	7,50	
78929845	CIG DUNH SWI DTOL 20UN	9	11	-2	-16,50	
78927773	CIG DUNHILL CARL BOX 20UN	3.830	3.836	-6	-49,50	
78927803	CIG DUNHILL CARL MAS 20UN	3	8	-5	-41,25	
78934580	CIG FRE BLU TAS FIL 20UN	340	339	1	7,50	7,50
78934559	CIG FRE BLU TAS FIL 20UN	258	260	-2	-15,50	
78929951	CIG FRE CLI ON BOO 20UN	66	67	-1	-7,75	
78932975	CIG FRE ITAS KS 20UN	356	346	10	75,00	75,00
78934542	CIG FRE RED TAS FIL 20UN	419	420	-1	-7,75	
78934573	CIG FRE RED TAS FIL 20UN	0	12	-12	-90,00	
78934443	CIG HIL AUT KS SL HL 20UN	37	36	1	6,50	6,50
78934436	CIG HILT SLIMS BOX 20UN	20	21	-1	-6,50	
78931671	CIG HOLL BLU 20UN BOX	18	19	-1	-7,00	
78934306	CIG HOLL ORIG KS HL B 20U	14	6	8	56,00	56,00
78934283	CIG HOLL ORIG KS SC 20UN	60	70	-10	-70,00	
78934504	CIG HOLLY MINT 20UN	18	22	-4	-28,00	
78921702	CIG L A CER 20UN	29	30	-1	-7,00	7,00
78917408	CIG LA MENT 20UN	21	20	1	7,00	
78927612	CIG LUCK ST CLICK KS 20UN	20	22	-2	-14,50	
78932517	CIG MARL BLU ICE KS 20UN	191	189	2	13,50	13,50
78923560	CIG MARL FILT PLUS 20UN	101	103	-2	-14,50	
78900073	CIG MARL GOLD 20UN MC	1.052	1.056	-4	-27,00	

Quadro 13 – Tabacaria

(conclusão)

Tabacaria		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
78900066	CIG MARL ICE BLU 20UN	246	249	-3	-21,75	
78903418	CIG MARL RED 20UN BOX	302	303	-1	-7,25	
78922594	CIG MARL RED 20UN MC	100	102	-2	-13,50	
78934313	CIG MIN SPE KS 20UN	20	21	-1	-4,50	
78933132	CIG MIN UNI KS 20UN	0	2	-2	-9,00	
78923584	CIG PARL REG KS CART 1UN	55	54	1	7,50	
78900462	CIG RITZ SLIM SK 20UN	13	12	1	6,25	6,25
78934429	CIG RITZ SLM 20UN	42	43	-1	-6,50	
78931343	CIG SHEL ORIG 20UN BOX	76	77	-1	-6,25	
78932548	CIG SHEL PREM BX 20UN	10	12	-2	-12,50	
78920538	CIG VOG LILA 20UN	18	19	-1	-9,75	
42138167	CIG WINS BLU 20UN	41	47	-6	-30,00	
40329055	CIGAR CAME FILT 20UN	23	22	1	6,75	
78931329	CIGARRO LM AZUL BOX 20UN	1.265	1.269	-4	-26,00	
7896280835196	ISQ CRIC MIN 1UN	415	431	-16	-72,00	
7898950283023	PAP CIG PAPE KING SI 1UN	0	4	-4	-20,00	
84190383	PAP CIG PUR HEMP 50FLS	6	16	-10	-58,00	
84190819	PAP CIG SMOK DELUX 50FLS	100	116	-16	-99,20	
				SOBRA	240,75	192,75
				FALTA	-833,45	

				COMPENS
TOTAL	GERAL	SOBRA	1.580,62	866,89
		FALTA	-5.951,46	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Perda Líquida

Quadro 14 – Penedo Porto Alegre março 2016

CATEGORIAS	PERDA	SOBRA	COMPENSAÇÃO	PERDA LÍQUIDA
BEBIDAS ALCOÓLICAS	R\$889,05	R\$461,10	R\$133,10	R\$755,95
BEBIDAS N ALCOÓLICAS	R\$1.385,31	R\$235,32	R\$233,89	R\$1.151,42
BISCOITOS	R\$198,33	R\$38,31	R\$5,90	R\$192,43
BOMBONIERI	R\$524,12	R\$255,52	R\$107,60	R\$416,52
CONGELADOS	R\$734,50	R\$207,75	R\$189,25	R\$545,25
FAST FOOD	R\$1.284,43	R\$-	R\$-	R\$1.284,43
HIGIENE E BELEZA	R\$21,70	R\$15,30	R\$-	R\$21,70
MERCEARIA DOCE	R\$-	R\$14,99	R\$-	R\$-
MERCEARIA SALGADA	R\$12,29	R\$6,60	R\$4,40	R\$7,89
PRODUTOS DE BAZAR	R\$68,28	R\$-	R\$-	R\$68,28
PRODUTOS DE LIMPEZA	R\$-	R\$104,98	R\$-	R\$-
TABACARIA	R\$833,45	R\$240,75	R\$192,75	R\$640,70
TOTAL	R\$5.951,46	R\$1.580,62	R\$866,89	R\$5.084,57

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Estoque x Venda x Perda

Quadro 15 – Abastecedora de Combustíveis Porto Alegre Ltda. - 11 de Março de 2016

(continua)

	ESTOQUE	%	DIAS VENDA	VENDA	%	PERDA	%
BEBIDAS ALCOÓLICAS	17.754,38	13,32	18,41	28.925,52	20,37	755,95	14,87
BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS	10.246,09	7,69	14,99	20.504,51	14,44	1.151,42	22,65
REFRIGERADOS	185,70	0,14	27,85	200,04	0,14	0,00	0,00
CONGELADOS	3.310,50	2,48	8,65	11.479,25	8,08	545,25	10,72
MERCEARIA DOCE	594,09	0,45	169,11	105,39	0,07	0,00	0,00
BISCOITOS SNACKS	4.637,08	3,48	28,43	4.892,62	3,45	192,43	3,78
FAST FOOD	3.610,33	2,71	13,25	8.172,63	5,75	1.284,43	25,26
BOMBONIERI	7.558,05	5,67	35,72	6.347,07	4,47	416,52	8,19

Quadro 15 – Abastecedora de Combustíveis Porto Alegre Ltda. - 11 de Março de 2016

(conclusão)

	ESTOQUE	%	DIAS	VENDA	%	PERDA	%
			VENDA				
TABACARIA	81.310,55	60,99	40,95	59.569,45	41,95	640,70	12,60
PRODUTOS DE BAZAR	1.812,13	1,36	142,36	381,88	0,27	68,28	1,34
PADARIA	281,40	0,21	15,90	531,00	0,37	0,00	0,00
HIGIENE BELEZA	687,70	0,52	54,88	375,90	0,26	21,70	0,43
PRODUTOS LIMPEZA	75,00	0,06	75,05	29,98	0,02	0,00	0,00
PET CARE	462,60	0,35	102,65	135,20	0,10	0,00	0,00
MERCEARIA SALGADA	788,68	0,59	65,49	361,31	0,25	7,89	0,16
	133.314,28	100,00	28,16	142.011,75	100,00	5.084,57	100,00
						PERDA	3,58

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 SEGUNDO INVENTÁRIO (11 DE ABRIL DE 2016)

4.3.1 Contagem por Categoria

Quadro 16 – Bebidas Alcoólicas

(continua)

Bebidas Alcoólicas		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7896050200124	AGRD VELHO BARREIRO 910ML	18	19	-1	-15,90	
7893218000107	BEB ICE SMIR ICE 275ML	49	50	-1	-8,90	
7891991010153	CERV ANT SUB Z 473ML	90	91	-1	-6,50	
7891149011001	CERV BRAH CHOP 473ML	52	55	-3	-19,50	
7891991010832	CERV BUDW 343ML	204	220	-16	-126,40	
7891991010481	CERV BUDW 350ML LT	55	56	-1	-6,50	
7898904771019	CERV DEV LOUR 355ML	0	-18	18	106,20	
7898367980034	CERV EISE PAL 335ML LN	44	25	19	150,10	

Quadro 16 – Bebidas Alcoólicas

(conclusão)

Bebidas Alcoólicas		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7896045523412	CERV HEINEKEN 350ML LT	54	60	-6	-39,00	
78904972	CERV HEINEKEN 355ML LN	173	181	-8	-63,20	
7896045512317	CERV KAISER PILS 350ML	21	22	-1	-3,90	
78912809	CERV POLAR 355ML LN	24	27	-3	-14,70	
7891991009140	CERV POLAR EXPORT 473ML	49	52	-3	-20,97	
7891149200504	CERV SKOL PILS 350ML	47	64	-17	-100,30	
7891149201006	CERV SKOL PILS 473ML	95	90	5	34,95	
7891149101900	CERV STEL ARTOIS LN 275ML	183	187	-4	-30,00	
7891050001016	VODKA ORLOFF PETACA 250ML	25	26	-1	-14,90	
				SOBRA	291,25	0,00
				FALTA	-470,67	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 17 – Bebidas Não Alcoólica

(continua)

Bebidas Não Alcoólicas		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7894900531015	AD MIN CRYST C/GAS 1.5 L	34	35	-1	-6,30	
7894900530001	AG MIN CRYST S/GAS 500ML	0	4	-4	-13,96	
7896052600731	AG MIN SCHI SEM GAS 500ML	383	400	-17	-59,33	
7896052602131	AG MIN SCHINCARIOL 1,5L	37	38	-1	-5,90	
7891098040015	CHA PR LEAO FUZ ICE 300ML	27	28	-1	-3,99	3,99
7891098040039	CHA PR LEAO FUZ ICE 300ML	35	34	1	3,99	
7898558340227	ENER AMPM MO NO SUG 269ML	24	28	-4	-36,80	
7898558340210	ENER AMPM MOOD ORIG 269ML	24	27	-3	-27,60	9,90
7898558340180	ENER MOO LIMA 269ML	34	33	1	9,90	

Quadro 17 – Bebidas Não Alcoólica

(conclusão)

Bebidas Não Alcoólicas		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
611269991000	ENER RED BUL 250ML	65	67	-2	-31,80	
7898558340173	ENERG MOOD GRE APP 269ML	48	53	-5	-46,00	
7894900504002	ISOT POWER MOU BLA 500ML	22	23	-1	-8,90	
7891991002646	REFR ANT GUAR 600ML	18	19	-1	-6,99	
7894900700015	REFR COC COL ZER LT 350ML	29	31	-2	-9,00	
7894900011609	REFR COCA COLA 600ML	47	49	-2	-13,98	
7894900010015	REFR COCA COLA LAT 350ML	108	113	-5	-22,50	
7894900050011	REFR FANTA UVA 350ML	24	25	-1	-4,50	4,50
7896052605132	REFR FIB GUAR 350ML	9	8	1	4,50	
7896436100222	REFR FRUKI GUAR 350ML	12	13	-1	-3,20	
7892840800079	REFR PEPSI COL 350ML	17	18	-1	-4,50	
7894900320015	REFR SCHWEPES CITR 350ML	28	29	-1	-4,99	
7896186303171	SUC AMPM NEC UVA 355ML	39	42	-3	-16,50	
7898341430838	SUC DEL VAL MAI UVA 335ML	47	48	-1	-4,99	
7896052601516	SUC SKIN FRUT CIT 450ML	0	3	-3	-14,70	
				SOBRA	18,39	18,39
				FALTA	-346,43	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 18 – Biscoitos e Snacks

(continua)

Biscoitos		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7898945060141	AMEN AMPM TOR SAL 155G	20	21	-1	-5,10	
7898906836792	BAT SNA AMPM CEB SAL 100G	18	20	-2	-13,60	6,80
7898945061018	BAT SNA AMPM CHUR 100G	15	14	1	6,80	

Quadro 18 – Biscoitos e Snacks

(conclusão)

Biscoitos		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7898906836761	BAT SNA AMPM LIS 50G	30	31	-1	-3,80	
038000849961	BAT SNA PRIN ORIG 37G	16	15	1	10,00	10,00
038000846090	BAT SNA PRIN QUE 40G	7	8	-1	-10,00	
7892840204815	BAT SNA RUFF ORIG 100G	10	11	-1	-5,99	5,99
7892840204914	BAT SNAC RUFF CHUR 100G	3	2	1	5,99	
7622300800529	BISC BELV MEL CAC 90G	5	4	1	6,50	
7891962026138	BISC GUL CHOC 170G	42	48	-6	-14,40	
7898906836730	SNAC AMPM D TR PIM 90G	41	40	1	2,90	2,90
7898906836747	SNAC AMPM D TR QUEI 90G	80	81	-1	-2,90	
7898906836716	SNAC AMPM CEB 60G	18	17	1	2,50	2,50
7898906836754	SNAC AMPM D TR CHUR 90G	134	135	-1	-2,90	
7898906836709	SNAC AMPM QUEIJ 60G	15	14	1	2,50	
7892840211240	SNAC DOR QUE NACH 110G	0	1	-1	-5,99	
7892840126216	SNAC PING DO BAC 90G	22	23	-1	-4,70	
				SOBRA	37,19	28,19
				FALTA	-69,38	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 19 – Bomboniere

(continua)

Bomboniere		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
001	BALAS	294	314	-20	-6,00	
7898292886210	BARR CE HERS CO N CR 22G	8	9	-1	-1,49	1,49
7898292886302	BARR CE HERS COC LGT 22G	9	8	1	1,49	
7897900310765	BARR CE TRI AVEL 20G	13	11	2	3,80	

Quadro 19 – Bomboniere

(continua)

Bomboniere		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7897900310963	BARR CE TRI CHOC MOR 20G	12	14	-2	-5,00	
78913769	BOMB OUR BRA CHOC BR	27	28	-1	-1,50	
78932708	BOMB SER AMO 19G	7	2	5	7,50	7,50
78913547	BOMB SONH VA	40	50	-10	-15,00	
7895144892931	CHI MEN PUR FRE SPE 8,5G	29	28	1	1,49	1,49
7895144899947	CHI MENT PU FR 3 MIN 8,5G	22	23	-1	-1,49	
7895144896502	CHI MENT PUR FRU MEL 8,5G	24	25	-1	-1,49	
024	CHIC CLOR 2UN	1.048	1.081	-33	-16,50	
7895144899930	CHIC MENT PUR FRUI 3 8.5G	5	7	-2	-2,98	
7895800304235	CHIC TRID CAN 8,5G	128	129	-1	-2,60	
7895800911150	CHIC TRID FRES INTEN 8,5G	29	30	-1	-2,60	2,60
7622300847791	CHIC TRID MENT 25,2G	0	2	-2	-12,50	
7622300846794	CHIC TRID ULIM MEL 13,3G	17	18	-1	-5,00	5,00
7622300847678	CHIC TRID UNLIM SAF 13,3G	7	6	1	5,00	
7895800304211	CHIC TRIDE REG HORT 8,5G	0	-1	1	2,60	
7896451903211	CHIC XCLE TUTT FRU 11G	0	1	-1	-1,40	
3800020431979	CHO KIT KAT CHU PEA 42G	0	1	-1	-4,50	
78930193	CHOC BAT 2 EM 1 BRAN 16G	4	6	-2	-3,00	
78912359	CHOC BATON AO LEIT 16G	74	73	1	1,00	
78930230	CHOC GAR BAT REC CRE 16G	1	3	-2	-3,00	
7898292885138	CHOC HERS AIR AO LEI 110G	0	1	-1	-5,99	
40084107	CHOC KINDER OVO 20G	21	22	-1	-7,60	
7613033353321	CHOC KIT KAT 45G	116	117	-1	-4,50	
7622300851804	CHOC LACT DIAM NE 155G	7	8	-1	-12,90	
7891000092606	CHOC LOL AO LEIT 28G	11	14	-3	-11,10	

Quadro 19 – Bomboniere

(conclusão)

Bomboniere		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
78929357	CHOC NEUG REF AO LEIT 9G	21	29	-8	-6,00	
7891000460207	CHOC PRES COC 32G	6	7	-1	-2,50	
7891000405000	CHOC SENS MOR 38G	30	31	-1	-3,70	
7506174500207	CHOC SNIC CAR 52,7G	50	54	-4	-10,00	
78929340	CHOC STI MOR 12,3G	56	96	-40	-60,00	
7891000103258	CHOCOLATE ALPINO BAR 150G	14	16	-2	-21,80	
7895800300381	DROP HALL MENT LYPT 34G	43	44	-1	-1,80	1,80
7895800420003	DROP HALL UVA VER 37G	21	20	1	1,80	
78910041	PAST GAROTO HORT 17G	43	44	-1	-0,80	
78600027	PAST TIC TAC LAR 16G	4	5	-1	-2,90	
78600010	PAST TIC TAC MENT 16G	18	3	15	43,50	
				SOBRA	68,18	19,88
				FALTA	-237,64	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 20 – Congelados

(continua)

Congelados		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
250	GEL 3KG	58	61	-3	-28,50	
7891075030091	PIC CHIC 65G	33	36	-3	-13,50	
7891075080218	PIC ESK 48G	21	22	-1	-5,50	
7891075081215	PIC ESK MIN 135ML	17	18	-1	-8,50	
7891075010239	PIC FRUT ABAC 59G	34	36	-2	-8,00	
7891075010130	PIC FRUT UVA 63G	34	38	-4	-16,00	
7891075060210	PIC KIB TABL 65G	21	31	-10	-55,00	
7891150022348	PIC MAGN CHOC AMEN 100G	5	6	-1	-7,75	
7891150033887	PICO MINI BRIG CHOC 128ML	7	9	-2	-17,00	
7891150041387	PICOL KIB FRUT JABUT 60ML	20	21	-1	-4,00	

Quadro 20 – Congelados

(conclusão)

Congelados		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7891075302402	SORV CORN CROC 74G	16	18	-2	-13,00	
				SOBRA	0,00	0,00
				FALTA	-176,75	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 21 – Fast Food

Fast Food		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7898906836341	BURG AMPM CHEE	0	8	-8	-72	
27732	CROISS AMP FRA UM	71	89	-18	0	
181430	EMPAN AMPM CARN 80G	221	237	-16	0	
328	FOLHADO SALGADO	61	68	-7	-27	
26792	PAO BAT REQ	0	8	-8	0	
26519	PAO QUE AMPM UN	372	438	-66	-198	
7898945060370	PIZZ AMPM FRAN PEQ 190G	0	4	-4	-12	
7898945060356	PIZZA AMPM CALAB PEQ 190G	0	-4	4	12	
7898945060332	REFEI AMPM CAR MOL 350G	0	-1	1	5	
7898945060325	REFEI AMPM STR 350G	0	-1	1	5	
7898945061070	SAND AMPM NAT AT 150G	8	9	-1	-10	
				SOBRA	21,40	0,00
				FALTA	-318,62	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 22 – Higiene e Beleza

Higiene e Beleza		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7896007200504	PRESRV BLOWTEX ELITE 3UN	53	52	1	3,00	
				SOBRA	3,00	0,00
				FALTA	0,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 23 – Pet Care

Pet Care		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7896029022245	RAC PED AD P/CAES CA 100G	22	23	-1	-3,70	
7896029022252	RAC PED P/CA FR A M 100G	12	11	1	3,40	
				SOBRA	3,40	0,00
				FALTA	-3,70	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 24 – Produtos de Bazar

Bazar		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7898583764364	BOL TER AMP ROC IN RIO	30	28	2	59,98	
				SOBRA	59,98	0,00
				FALTA	0,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 25 – Produtos de Limpeza

Produtos de Limpeza		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7894650004616	AROMT GLAD GEL FLO PE 70G	3	2	1	15,00	
				SOBRA	15,00	0,00
				FALTA	0,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 26 – Tabacaria

(continua)

Tabacaria		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
40331591	CIG CAM BLUE 20UN	20	18	2	13,50	
78933996	CIG DALL VERME 20UN	40	41	-1	-4,50	
78929845	CIG DUNH CARL SWI 20UN	4	-1	5	40,00	
78934559	CIG FRE BLU TAS FIL 20UN	47	48	-1	-7,00	
78932975	CIG FRE ITAS KS 20UN	0	2	-2	-13,00	13,00

Quadro 26 – Tabacaria

(conclusão)

Tabacaria		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
78934542	CIG FRE RED TAS FIL 20UN	256	255	1	7,00	
78934573	CIG FRE RED TAS FIL 20UN	262	261	1	6,50	
78934443	CIG HIL AUT KS SL HL 20UN	43	42	1	6,25	
78934504	CIG HOLLY MINT 20UN	30	31	-1	-6,50	
78931411	CIG LM BLK BX MENT 20UN	18	19	-1	-6,50	
78934276	CIG LUCK ST RED 20UN	6	7	-1	-6,75	
78922594	CIG MARL RED 20UN MC	109	110	-1	-6,75	
78934313	CIG MIN SPE KS 20UN	87	88	-1	-4,50	
78900417	CIG PLAZA 20UN	0	2	-2	-12,50	12,50
78934429	CIG RITZ SLM 20UN	22	20	2	12,50	
42138136	CIG WINS CLAS 20UN	18	19	-1	-5,00	
40329055	CIGARRO CAMEL FILTER 20UN	28	26	2	13,50	
				SOBRA	99,25	25,50
				FALTA	-73,00	

			COMPENS
TOT GERAL	SOBRA	617,04	91,96
	FALTA	-1.696,19	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.2 Perda Líquida

Quadro 27 – Penedo Porto Alegre Abril 2016

(continua)

CATEGORIAS	PERDA	SOBRA	COMPENSAÇÃO	PERDA LÍQUIDA
BEBIDAS ALCOÓLICAS	R\$470,67	R\$291,25	R\$-	R\$470,67
BEBIDAS N ALCOÓLICAS	R\$346,43	R\$18,39	R\$18,39	R\$328,04
BISCOITOS	R\$69,38	R\$37,19	R\$28,19	R\$41,19
BOMBONIERI	R\$237,64	R\$68,18	R\$19,88	R\$217,76

Quadro 27 – Penedo Porto Alegre Abril 2016

(conclusão)

CATEGORIAS	PERDA	SOBRA	COMPENSAÇÃO	PERDA LÍQUIDA
CONGELADOS	R\$176,75	R\$-	R\$-	R\$176,75
FAST FOOD	R\$318,62	R\$21,40	R\$-	R\$318,62
HIGIENE E BELEZA	R\$-	R\$3,00	R\$-	R\$-
PET CARE	R\$3,70	R\$3,40	R\$-	
PRODUTOS DE BAZAR	R\$-	R\$59,98	R\$-	R\$-
PRODUTOS DE LIMPEZA	R\$-	R\$15,00	R\$-	R\$-
TABACARIA	R\$73,00	R\$99,25	R\$25,50	R\$47,50
TOTAL	R\$1.696,19	R\$617,04	R\$91,96	R\$1.600,53

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.3 Estoque x Venda x Perda

Quadro 28 – Abastecedora de Combustíveis Porto Alegre Ltda. – 11 de Abril de 2016

	ESTOQUE	%	DIAS	VENDA	%	PERDA	%
			VENDA				
BEBIDAS ALCOÓLICAS	15.339,90	17,03	20,63	22.305,84	18,36	470,67	29,41
BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS	10.460,15	11,61	20,36	15.411,75	12,69	328,04	20,50
REFRIGERADOS	481,80	0,53	99,55	145,20	0,12	0,00	0,00
CONGELADOS	2.566,25	2,85	9,55	8.061,25	6,64	176,75	11,04
MERCEARIA DOCE	371,36	0,41	128,07	86,99	0,07	0,00	0,00
BISCOITOS SNACKS	4.174,91	4,64	31,90	3.926,65	3,23	41,19	2,57
FAST FOOD	1.785,20	1,98	7,14	7.504,29	6,18	318,62	19,91
BOMBONIERI	8.392,46	9,32	41,07	6.130,29	5,05	217,76	13,61
TABACARIA	42.933,10	47,67	22,77	56.566,90	46,57	47,50	2,97
PRODUTOS DE BAZAR	1.770,16	1,97	431,08	123,19	0,10	0,00	0,00
PADARIA	54,60	0,06	12,58	130,20	0,11	0,00	0,00
HIGIENE BELEZA	699,90	0,78	32,78	640,60	0,53	0,00	0,00
PRODUTOS LIMPEZA	45,00	0,05	90,00	15,00	0,01	0,00	0,00
PET CARE	274,20	0,30	83,60	98,40	0,08	0,00	0,00
MERCEARIA SALGADA	718,20	0,80	66,95	321,80	0,26	0,00	0,00
	90.067,19	100,00	22,24	121.468,35	100,00	1.600,53	100,00
						PERDA	1,32

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 TERCEIRO INVENTÁRIO (11 DE MAIO DE 2016)

4.4.1 Contagem por Categoria

Quadro 29 – Bebidas Alcoólicas

Bebidas Alcoólicas		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7891991010153	CERV ANT SUB Z 473ML	44	49	-5	-32,50	
7891149011001	CERV BRAH CHOP 473ML	53	55	-2	-15,00	
7891991010832	CERV BUDW 343ML	185	187	-2	-15,80	
7891991010481	CERV BUDW 350ML LT	54	56	-2	-15,00	
7898367980034	CERV EISE PAL 335ML LN	0	2	-2	-15,80	
7896045523412	CERV HEINEKEN 350ML LT	39	41	-2	-15,00	
7891991009140	CERV POLAR EXPORT 473ML	84	88	-4	-27,96	
7891149200504	CERV SKOL PILS 350ML	15	4	11	64,90	64,90
7891149201006	CERV SKOL PILS 473ML	133	146	-13	-90,87	
				SOBRA	64,90	64,90
				FALTA	-227,93	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 30 – Bebidas Não Alcoólicas

(continua)

Bebidas Não Alcoólicas		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7894900531008	AG MIN CRYST C/ GAS 500ML	0	2	-2	-7,40	
7894900530032	AG MIN CRYST S/GAS 1.5 L	49	54	-5	-31,50	
7894900530001	AG MIN CRYST S/GAS 500ML	0	3	-3	-10,47	10,47
7896052600731	AG MIN SCHI SEM GAS 500ML	100	94	6	20,94	
7891098040015	CHA PR LEAO FUZ ICE 300ML	31	32	-1	-5,50	
7898558340210	ENER AMPM MOOD ORIG 269ML	68	65	3	23,70	

Quadro 30 – Bebidas Não Alcoólicas

(conclusão)

Bebidas Não Alcoólicas		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7894900401103	ENER BURN INT ENE 260ML	0	5	-5	-49,50	
0070847022015	ENER MONSTER 473ML	6	5	1	15,90	
7898558340180	ENER MOO LIMA 269ML	4	0	4	31,60	31,60
7898925513025	ENER NITRI ENE DR TA 2,1L	36	35	1	19,99	
7898558340173	ENERG MOOD GRE APP 269ML	17	21	-4	-31,60	
7892840808020	ISOT GATORADE LAR 500ML	14	15	-1	-6,99	
7891991000727	REFR ANT GUAR ZERO 350ML	8	9	-1	-5,50	
7894900700015	REFR COC COL ZER LT 350ML	3	4	-1	-5,50	
7894900011609	REFR COCA COLA 600ML	0	2	-2	-13,98	
7894900010015	REFR COCA COLA LAT 350ML	53	57	-4	-22,00	
7894900050011	REFR FANTA UVA 350ML	26	27	-1	-5,50	
7896436100222	REFR FRUKI GUAR 350ML	36	37	-1	-3,50	
7894900320015	REFR SCHWEPES CITR 350ML	4	3	1	5,50	
7896186303164	SUC AMPM NEC LAR 355ML	45	46	-1	-5,50	
7896186303171	SUC AMPM NEC UVA 355ML	60	61	-1	-5,50	
7898341430838	SUC DEL VAL MAI UVA 335ML	22	24	-2	-10,60	
				SOBRA	117,63	42,07
				FALTA	-220,54	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 31 – Biscoitos e Snacks

(continua)

Biscoitos		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7898945060141	AMEN AMPM TOR SAL 155G	3	4	-1	-5,10	
7898906836792	BAT SNA AMPM CEB SAL 100G	1	0	1	6,80	6,80

Quadro 31 – Biscoitos e Snacks

(conclusão)

Biscoitos		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7898945061018	BAT SNA AMPM CHUR 100G	0	1	-1	-6,80	
7898906836976	BAT SNA AMPM OND SAL 50G	6	7	-1	-3,80	
038000846106	BAT SNA PRIN CREM CEB 40G	5	6	-1	-10,00	
7891962042213	BISC BAUD INT AVE PAS 40G	8	9	-1	-3,90	
7891962026138	BISC GUL CHOC 170G	80	81	-1	-2,40	
7898906836730	SNAC AMPM D TR PIM 90G	0	2	-2	-5,80	
7898906836747	SNAC AMPM D TR QUEI 90G	18	22	-4	-11,60	2,90
7898906836716	SNAC AMPM CEB 60G	0	1	-1	-2,50	
7898906836754	SNAC AMPM D TR CHUR 90G	66	65	1	2,90	
7892840200145	SNAC DOR QUE NACH 55G	18	19	-1	-5,20	5,20
7892840126810	SNAC STIK 90G	20	19	1	5,20	
				SOBRA	14,90	14,90
				FALTA	-57,10	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 32 – Bomboniere

(continua)

Bomboniere		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7896058506105	BAL GOM GOM SORTID 32G	9	11	-2	-1,80	
001	BALAS	973	980	-7	-2,10	
7897900310604	BARR CE TRI AVE BAN 20G	22	24	-2	-3,80	3,80
7897900310765	BARR CE TRI AVEL 20G	24	23	1	1,90	
7897900315708	BARR CE TRI CAST CHOC 22G	18	17	1	1,90	
7897900310963	BARR CE TRI CHOC MOR 20G	0	1	-1	-2,50	
78909434	BOMB FER ROC 37G	16	14	2	21,80	

Quadro 32 – Bomboniere

(conclusão)

Bomboniere		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
78913769	BOMB OUR BRA CHOC BRA 1UN	17	20	-3	-4,50	
7895144892931	CHI MEN PUR FRE SPE 8,5G	24	23	1	2,20	2,20
7895144896496	CHI MENT WHI 3 TUT F 8.5G	27	30	-3	-6,60	
024	CHIC CLOR 2UN	689	705	-16	-8,00	
7895800304235	CHIC TRID CAN 8,5G	76	77	-1	-2,60	
7895800911150	CHIC TRID FRES INTEN 8,5G	0	1	-1	-2,60	
7895800308738	CHIC TRID HER 8,5G	38	39	-1	-2,60	
7622300846794	CHIC TRID ULIM MEL 13,3G	11	12	-1	-5,00	
78912359	CHOC BATON AO LEIT 16G	28	30	-2	-3,00	
78930230	CHOC GAR BAT REC CRE 16G	0	1	-1	-1,50	
7898292883738	CHOC HERS CREM COOK 130G	0	12	-12	-130,80	130,80
7898292884667	CHOC HERS FLO CROCA 130G	9	-3	12	130,80	
80050315	CHOC KIND AO LEIT 12,5G	21	24	-3	-7,50	
7613033353321	CHOC KIT KAT 45G	47	48	-1	-4,50	
7891000460207	CHOC PRES COC 32G	30	33	-3	-7,50	
7891000405000	CHOC SENS MOR 38G	0	1	-1	-3,70	
78929340	CHOC STI MOR 12,3G	0	-1	1	1,50	
7622300870003	DROP HALL ICE MEN LIM 34G	21	22	-1	-1,80	
7895800304679	DROP HALL MOR 37G	42	43	-1	-1,80	
78910041	PAST GAROTO HORT 17G	77	76	1	0,90	
054	PAST PUAJJ 11G	7	1	6	3,00	0,50
7896058510553	PI NAT YOG 100G PIR	10	11	-1	-0,50	
039	PIRULITO	93	96	-3	-3,60	
				SOBRA	164,00	137,30
				FALTA	-208,30	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 33 – Congelados

Congelados		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
250	GEL 3KG	77	79	-2	-19,00	
7891075030091	PIC CHIC 65G	63	66	-3	-15,00	
7891075080218	PIC ESK 48G	29	30	-1	-5,50	
7891075020023	PIC FRUT COC 63G	13	15	-2	-9,00	
7891075010161	PIC FRUT LIM 62G	100	105	-5	-20,00	
7891150041042	PIC KIB MAG COO CRE 100ML	18	16	2	17,00	
7891075060210	PIC KIB TABL 65G	69	73	-4	-24,00	
7891150022348	PIC MAGN CHOC AMEN 100G	0	1	-1	-8,50	8,50
7891150033887	PICO MINI BRIG CHOC 128ML	1	0	1	8,50	
7891150041387	PICOL KIB FRUT JABUT 60ML	6	8	-2	-8,00	
7891075302402	SORV CORN CROC 74G	0	-1	1	7,50	
7891075302051	SORV CORN MIX CHOC 125ML	25	27	-2	-14,00	
				SOBRA	33,00	8,50
				FALTA	-123,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 34 – Fast Food

Fast Food		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7898906836341	BURG AMPM CHEE	0	2	-2	-17,98	
27732	CROISS AMP FRA UN	19	37	-18	-81,00	
181430	EMPAN AMPM CARN 80G	23	56	-33	-148,50	
328	FOLHADO SALGADO	160	164	-4	-15,60	
26519	PAO QUE AMPM UN	972	975	-3	-10,50	
7898945060332	REFEI AMPM CAR MOL 350G	11	12	-1	-20,50	
7898945060349	REFEI AMPM FUS 350G	11	12	-1	-22,50	
7898945061063	SAND AMPM NAT PEIT 150G	17	19	-2	-27,00	
				SOBRA	0	0,00
				FALTA	-343,58	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 35 – Merceria Salgada

Merceria Salgada		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
7891079000205	MAC INST NIS LAM CARN 85G	79	78	1	2,20	
7891079000229	MAC INST NIS LAM GAL 85G	65	64	1	2,20	
				SOBRA	4,40	0,00
				FALTA	0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 36 – Produtos de Limpeza

Produtos de Limpeza		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
3800034957977	AROMAT MON ARE SPO LU 1UN	5	6	-1	-16,00	
7894650004616	AROMT GLAD GEL FLO PE 70G	0	3	-3	-45,00	
				SOBRA	0	0,00
				FALTA	-61,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 37 – Tabacaria

(continua)

Tabacaria		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
40331591	CIG CAM BLUE 20UN	12	20	-8	-56,00	
78933996	CIG DALL VERME 20UN	20	23	-3	-13,50	
78917415	CIG DJAR BLA MENT 16UN	10	18	-8	-68,00	
78917439	CIG DJARUM BLACK 20UN	20	26	-6	-51,00	
78927773	CIG DUNHILL CARL BOX 20UN	661	664	-3	-21,75	
78934580	CIG FRE BLU TAS FIL 20UN	152	153	-1	-6,00	
78934559	CIG FRE BLU TAS FIL 20UN	64	65	-1	-7,00	
78934566	CIG FRE SIL TAS FIL 20UN	70	71	-1	-7,00	
78934122	CIG LM ACT BOX 20UN	27	26	1	6,50	

Quadro 37 – Tabacaria

(conclusão)

Tabacaria		Contagem	Saldo	Diferença	Dif. Preço Venda	Compensação
78933125	CIG LUCK ST BLU DJEE 20UN	15	16	-1	-6,75	
42138167	CIG WINS BLU 20UN	2	4	-2	-11,00	
42138136	CIG WINS CLAS 20UN	26	28	-2	-11,00	
78931329	CIGARRO LM AZUL BOX 20UN	127	128	-1	-6,50	
7896280835196	ISQ CRIC DIV MIN 10UN	204	206	-2	-9,00	
84190383	PAP CIG PUR HEMP 50FLS	50	51	-1	-5,80	
				SOBRA	6,50	0,00
				FALTA	-280,30	
						Compensação
			Total Geral	Sobra	405,33	267,67
				FALTA	-1.521,75	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.2 Perda Líquida

Quadro 38 – Penedo Porto Alegre Maio 2016

CATEGORIAS	PERDA	SOBRA	COMPENSAÇÃO	PERDA LÍQUIDA
BEBIDAS ALCOÓLICAS	R\$227,93	R\$64,90	R\$64,90	R\$163,03
BEBIDAS N ALCOÓLICAS	R\$220,54	R\$117,63	R\$42,07	R\$178,47
BISCOITOS	R\$57,10	R\$14,90	R\$14,90	R\$42,20
BOMBONIERI	R\$208,30	R\$164,00	R\$137,30	R\$71,00
CONGELADOS	R\$123,00	R\$33,00	R\$8,50	R\$114,50
FAST FOOD	R\$343,58	R\$-	R\$-	R\$343,58
MERCEARIA SALGADA	R\$-	R\$4,40	R\$-	
PRODUTOS DE LIMPEZA	R\$61,00	R\$-	R\$-	R\$61,00
TABACARIA	R\$280,30	R\$6,50		R\$280,30
TOTAL	R\$1.521,75	R\$405,33	R\$267,67	R\$1.254,08

Fonte: Elaborado pelo autor.

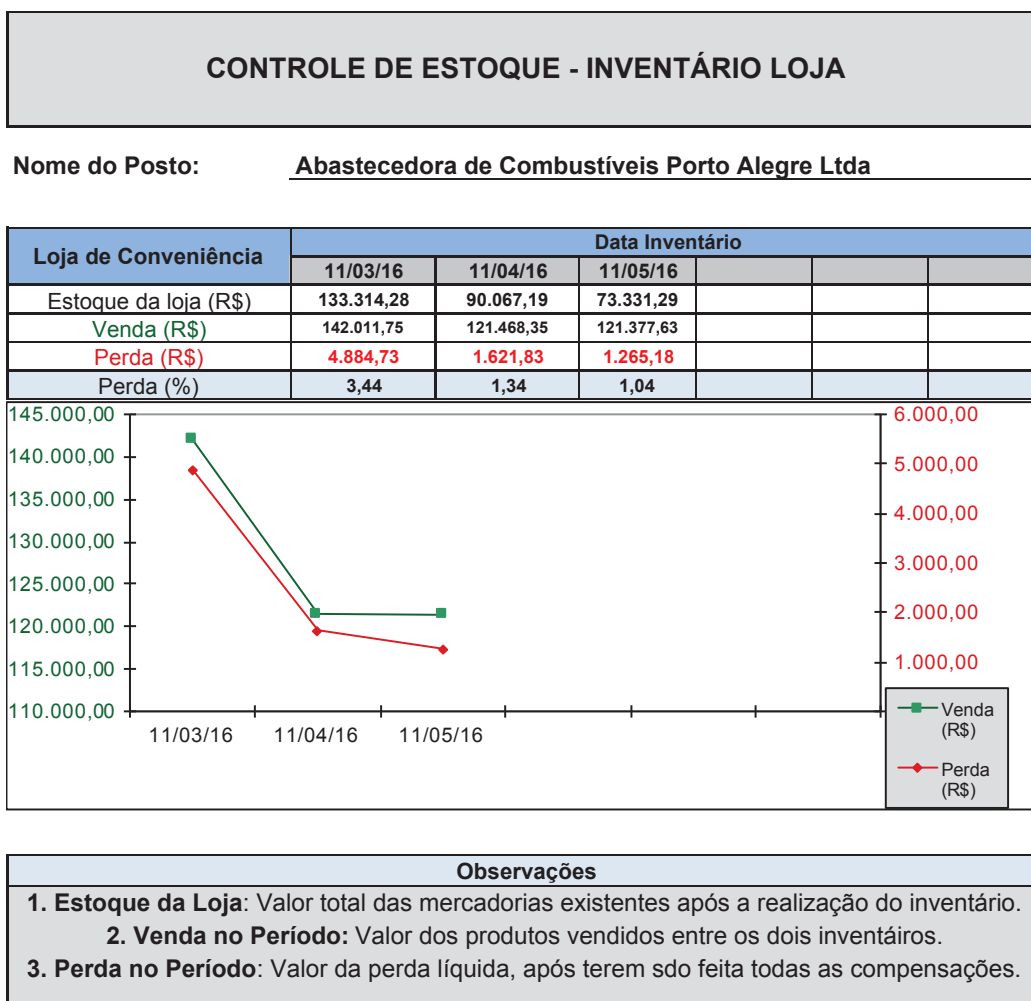
4.4.3 Estoque x Venda x Perda

Quadro 39 – Abastecedora de Combustíveis Porto Alegre Ltda - 11 de Maio de 2016

	ESTOQUE	%	DIAS	VENDA	%	PERDA	%
			VENDA				
BEBIDAS ALCOÓLICAS	17.466,69	23,82	23,30	22.487,05	18,53	163,03	12,89
BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS	8.698,59	11,86	17,87	14.603,58	12,03	178,47	14,11
REFRIGERADOS	505,50	0,69	49,97	303,50	0,25	0,00	0,00
CONGELADOS	3.635,00	4,96	18,36	5.939,50	4,89	114,50	9,05
MERCEARIA DOCE	259,26	0,35	101,27	76,80	0,06	0,00	0,00
BISCOITOS SNACKS	3.187,04	4,35	25,14	3.803,42	3,13	42,20	3,34
FOOD SERVICE	6.057,80	8,26	25,06	7.252,38	5,98	343,58	27,16
BOMBONIERI	7.171,85	9,78	30,81	6.983,83	5,75	71,00	5,61
TABACARIA	22.898,10	31,23	11,72	58.603,70	48,28	280,30	22,15
PRODUTOS DE BAZAR	1.128,06	1,54	128,68	262,99	0,22	0,00	0,00
PRODUTOS LOCAIS	0,00	0,00	0,00	65,78	0,05	0,00	0,00
PADARIA	134,40	0,18	32,08	125,70	0,10	0,00	0,00
HIGIENE BELEZA	695,50	0,95	45,62	457,40	0,38	61,00	4,82
PRODUTOS LIMPEZA	368,00	0,50	-	0,00	0,00	0,00	0,00
PET CARE	218,00	0,30	116,37	56,20	0,05	0,00	0,00
MERCEARIA SALGADA	907,50	1,24	76,52	355,80	0,29	0,00	0,00
	73.331,29	100,00	18,12	121.377,63	100,00	1.254,08	99,12
						PERDA	1,03

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 2 – Controle de Estoque – Inventário Loja



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises dos resultados apresentados no capítulo 4, com intuito de se fazer análises críticas e reflexivas entre o que foi obtido e o embasamento teórico apresentado.

Segundo Dias (2007), quanto maior o investimento em vários tipos de estoque, maior deverá ser a capacidade e a responsabilidade de cada departamento que esteja relacionado à empresa. Uma das metas prioritárias do setor de finanças, é justamente vender o que está estocado, com o intuito de ter o retorno do capital investido nas mercadorias armazenadas. Por este motivo, é tão importante que a gestão mantenha um controle de estoque confiável e que a mesma desenvolva estratégias favoráveis ao desenvolvimento de sua organização.

Após a implantação da auditoria periódica de estoque na Loja de Conveniências do Posto Porto Alegre, pode-se fazer uma análise dos resultados obtidos. Segundo Viana (2002), o inventário físico é uma contagem periódica dos materiais existentes, para efeito comparação com os estoques registrados e contabilizados em controle da empresa, a fim de se comprovar sua existência e exatidão. Os estoques são vulneráveis a partir do momento em que são adquiridos ou produzidos. Dai em diante, em todos os locais, desde o armazém até o momento em que é entregue ao consumidor final, deverão ser feitos movimentos seguindo regras rígidas de controle, para que a integridade do material seja preservada. O inventário é uma boa prática que colabora para que se reduza a vulnerabilidade dos estoques. Os inventários não visam identificar divergências entre o estoque físico e os sistemas de gestão, e sim, verificar se as quantidades devidas estão realmente presentes fisicamente e em perfeito estado para comercialização ou uso.

No segmento de Lojas de Conveniência não se tem um número de perda média para o setor. Podemos fazer uma relação com o varejo de Supermercados, conforma relata Lapa (2010), nos últimos anos, o Programa de Administração de Varejo – PROVAR, ligado à USP (Universidade de São Paulo) e com apoio da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, tem pesquisado e divulgado os percentuais de perdas apurados nas empresas integrantes do Grupo de Prevenção de Perdas – GPP. Estas empresas já possuem programas de prevenção há mais de cinco anos e, portanto, já adquiriram um nível de maturidade que coloca a cultura de prevenção de perdas como um dos principais focos da gestão de seus negócios. No ano de 2008, o percentual apurado foi de 2,36% sobre as vendas. Lapa (2010) comenta ainda que, se as perdas totais chegam aos 2,36% das vendas nas empresas que já possuem um Programa de Prevenção de Perdas estruturado, qual seria o percentual nas

empresas que ainda não possuem este recurso totalmente implantado? Lapa (2010) ainda cita que em empresas de médio porte, onde o sistema de prevenção não foi implantado, os percentuais podem variar de 4% a 8% de perdas sobre as vendas nas primeiras apurações.

A seguir está demonstrado a análise de cada inventário, seguindo o que foi mencionado nos Objetivos Específicos deste trabalho, ou seja, as análises da gestão de perdas e inventário, do comportamento das perdas após cada contagem de estoque e das perdas por categorias.

5.1 PRIMEIRO INVENTÁRIO

Conforme o resultado apresentado nos quadros da seção 4.2, podemos fazer os seguintes comentários:

- No Quadro 14, constatamos que a sobra foi elevada (R\$1.580,62), apesar de ter se conseguido uma compensação de R\$ 866,89. Conforme Lapa (2010), as sobras são perniciosas, pois mascaram a perda real da loja. Geralmente quando ocorre uma sobra elevada, ou foi erro de digitação da nota fiscal quando se recebe o produto, ou na venda no caixa de um produto e registrando outro.
- As maiores perdas ocorreram nas categorias Bebidas Alcoólicas (14,87% da perda líquida), Bebidas Não Alcoólicas (22,65% da perda líquida) Tabacaria (12,60% da perda líquida) e Fast Food (25,26% da perda líquida), conforme demonstrado no Quadro 15.
- Fazendo uma análise do Quadro 15, podemos constatar que a categoria Tabacaria está super estocada, pois participa com 41,95% do faturamento bruto da loja e 60,99% do estoque a preço de venda, correspondendo a uma disponibilidade de produto para 40 dias de venda.
- A perda em relação ao faturamento da loja ficou em 3,58%, por ser o primeiro inventário, o valor não foi muito elevado, comparando com o médio varejo que pode chegar a 8% na primeira contagem, conforme relata Lapa (2010).

5.2 SEGUNDO INVENTÁRIO

Seguindo o mesmo procedimento da seção 5.1, podemos fazer os seguintes comentários relativos à segunda contagem:

- Fica constatado através do Quadro 27 que a sobra reduziu, comparando com a primeira contagem, saindo de R\$ 1.580,62 para R\$ 617,04. Conforme citado na seção 5.1, este resultado está diretamente ligado a uma maior atenção no momento da digitação da nota fiscal de compra dos produtos e venda dos mesmos pelo código correto no caixa.
- As maiores perdas ocorreram nas categorias Bebidas Alcoólicas (29,41% da perda líquida), Bebidas Não Alcoólicas (20,50% da perda líquida) e Fast Food (19,91% da perda líquida), conforme demonstrado no Quadro 28.
- Analisando o Quadro 28, constatamos que houve uma melhora na gestão da categoria Tabacaria, pois o estoque que estava elevado na primeira contagem, ficou em linha com a participação no faturamento bruto da loja.
- A perda em relação ao faturamento bruto da loja, comparando com a primeira contagem, caiu de 3,58% para 1,32%. Conforme exposto neste capítulo, Lapa (2010) relata, que no ramo de Supermercados que tem um sistema de prevenção de perdas implementado, a perda média ficou em 2,56%.

5.3 TERCEIRO INVENTÁRIO

Analisando os Quadros deste inventário, seguem os comentários:

- Fica evidenciado através do Quadro 38, uma melhora na gestão de notas fiscais e venda de mercadorias pelo código correto no caixa da loja, pois houve uma redução da sobra, comparando com o primeiro e segundo inventário, saindo de R\$1.580,62 no primeiro, R\$ 617,04 no segundo, para R\$ 267,67 no terceiro.
- As categorias com a participação na perda líquida mais elevada foram, Bebidas Alcoólicas (13,00%), Bebidas Não Alcoólicas (14,23%), Food Service (27,20%) e Tabacaria (22,35%).
- Fica constatado na Figura 2, que o capital investido em estoque reduziu drasticamente, pois na primeira contagem havia mercadorias disponíveis para 28,16 dias de venda (Quadro 15), caindo para 22,24 na segunda (Quadro 28) e 18,12 dias de venda na terceira contagem (Quadro 39).
- A perda em relação ao faturamento bruto melhorou bastante em relação aos primeiros inventários, saindo de 3,58% no primeiro, 1,32% no segundo e 1,03% no terceiro.

5.4 ANÁLISE GERAL

De acordo com Tadeu (2010), a questão de estoque está associada a diversas atividades desenvolvidas na empresa. Entre essas atividades estão as análises de giro do estoque, níveis adequados de estocagem, análises financeiras de custo e retorno de capital, dentre outros procedimentos adotados para auxiliar em uma boa gestão.

O controle contínuo do estoque resguarda a empresa de incertezas. Neste caso, será um benefício para a administração quando a mesma for realizar uma compra. O fato de o gestor saber o quanto precisa comprar, o livra de estocar mercadorias em quantidades desnecessárias, e ao mesmo tempo lhe é permitido atender a demanda dos clientes sem que o prejudique em suas compras. Tal benfeitoria é comprovada através das palavras de Bowersox e Closs (2001), quando é mencionada a importância que um sistema operacional eficaz pode exercer no momento de uma tomada de decisão.

Conforme Lapa (2010) cita no final de seu livro, pela expressiva relevância que os números de perdas tem no varejo, que muitas vezes são superiores aos lucros finais obtidos, e pela alta competitividade no ramo, não haverá saída: ou as empresas de menor porte aprimoram-se e adotam os procedimentos preventivos, ou estarão fadadas a sucumbir na estagnação e na ausência de perspectivas de crescimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões deste trabalho, resgatando o objetivo geral do mesmo, dos principais métodos utilizados e dos resultados obtidos. Também serão apresentadas as limitações e as proposições para trabalhos futuros.

6.1 CONCLUSÕES

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de analisar o impacto que as atividades de realização de auditorias de estoques periódicas, têm sobre a gestão de estoques em uma Loja de Conveniências. Para isto foi necessário realizar e analisar três contagens de estoques consecutivas na Loja AMPM do Posto Porto Alegre, num intervalo de trinta dias entre cada contagem.

A metodologia do trabalho foi um estudo de caso com caráter exploratório, descritivo e qualitativo in loco e com levantamentos bibliográficos, conforme citado no capítulo 3 a respeito do Delineamento da Pesquisa.

A Loja de Conveniências em estudo não possuía um controle rotineiro de contagem de estoques. O que se controlava eram algumas categorias que se julgavam mais críticas, como a tabacaria e bebidas alcoólicas, mas sem uma organização específica para tal controle. Com o decorrer do trabalho de auditoria, foi perceptível que não se tinha um foco na importância de uma Gestão efetiva no controle de Perdas e Estoque. A partir do primeiro trabalho de inventário, se começou a ter um comprometimento da Gerência da Loja em organizar pontos chave para uma boa Gestão de Estoque, tais como:

- Ter critérios na hora da compra de mercadorias, ou seja, efetuar as compras de acordo com as informações do sistema e não apenas aceitar o pedido sugerido pelo vendedor,
- Estabelecer prioridades na hora do recebimento de produtos, se a pessoa que comprou não puder receber, uma cópia do que foi pedido estará disponível para quem for designado. Se vier mercadorias que não constarem no pedido, serão devolvidas.
- Muita atenção na hora da digitação da nota fiscal, de preferência sempre ter o produto em mãos para conferir dados do produto, como gramatura, volume e código de barras.

- Exposição da loja de maneira que produtos de maior valor agregado não estejam em locais de difícil controle dos atendentes de caixa.
- Funcionários treinados para um atendimento efetivo, muita atenção no momento da venda do produto, sempre registrar pelo código de barras, para evitar que se venda um produto e se entregue outro.

Com a realização deste trabalho, foi observado o processo de funcionamento que a empresa analisada fazia e as melhorias ocorridas após a implantação da auditoria periódica de estoques. Essas ações reforçaram que um bom sistema de inventário e um treinamento adequado aos colaboradores envolvidos, proporcionam uma redução de tempo, custos menores e agilidade na tomada de decisões pelos responsáveis das áreas envolvidas. Com o estoque mais controlado, foi possível realizar compras adequadas à rotatividade de cada produto, diminuindo assim a quantidade das mercadorias avariadas e aumentando seu retorno do capital investido.

Outro ponto importante, foi que com a execução de inventário de todos os produtos da loja, as informações do sistema da loja passaram a ser fidedignas, pois o estoque físico passou a ser o mesmo do sistema, o que facilitou se ter a informação do ponto de reposição, onde antecipadamente pode-se tomar ação para repor o estoque. Além do que com o estoque melhor posicionado, o nível de atendimento e conseqüente satisfação do cliente melhoram.

A princípio a maior dificuldade foi convencer os colaboradores da importância da realização de inventários periódicos, para se ter um efetivo controle de estoques. Esse fato foi primordial, já que as entradas no sistema dependiam de dados fornecidos por eles. Após a realização do trabalho e dos resultados apresentados, houve o reconhecimento que tais ações proporcionaram melhorias em todo o processo.

Com a utilização de equipamentos coletores por parte da equipe formada pelo autor, ficou possível obter resultados mais ágeis e um maior controle das operações internas, permitindo uma maior integração entre os setores administrativo e de vendas da empresa. Ficou possível também conhecer melhor a demanda dos produtos, provocando melhorias no sortimento dos mesmos, um maior controle do estoque e a conseqüente redução do capital de giro parado em estoque.

Conclui-se ainda que diante das abordagens teóricas e prática contidas neste trabalho, conseguimos atingir o objetivo geral do mesmo, comprovando que a auditoria periódica de estoque, tem uma relação direta com a melhora de gestão e conseqüente redução do índice de perdas da loja.

6.2 LIMITAÇÕES DE PESQUISA

A presente pesquisa teve limitações quanto ao universo de lojas pesquisadas, pois o resultado obtido nesta empresa, não necessariamente pode-se obter no restante do mercado, pois houve um envolvimento muito grande por parte dos colaboradores, o que pode não acontecer em outras lojas. O método adotado e principalmente o envolvimento das pessoas, são fundamentais para o sucesso do programa.

6.3 PROPOSIÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Fica claro pelo que foi apresentado neste trabalho, que o tema gestão de estoque e inventário estão ligados diretamente ao bom funcionamento da empresa e sua competitividade, pois com o controle e adequação dos estoques proporcionais as vendas por categoria, proporciona uma redução das perdas e melhor gestão do capital investido na aquisição do estoque, que impacta diretamente as finanças da empresa.

O sistema de gestão de estoque através dos inventários periódicos é recomendável, porém é necessário interpretar detalhadamente quais as necessidades das empresas, para dimensioná-las em equilíbrio com os custos e os benefícios decorrentes desta implantação.

Sugere-se, para trabalhos futuros, após a implantação do programa na empresa, verifique-se qual foi o impacto das perdas após o período de implantação dos três meses, como se comportou o índice de perdas, e se as medidas propostas pelo programa estão sendo eficazes.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência**. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2006.

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

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Tradução de Raul Rubenich. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

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

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. Tradução de Cláudia Freire. 8. ed. Porto Alegre: Pearson, 2009.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2001.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Tradução de Sandra Mallmann da Rosa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

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

FECOMBUSTÍVEIS. **Relatório anual da revenda de combustíveis 2016**. Disponível em: <<http://www.fecombustiveis.org.br/relatorios/relatorio-annual-da-revenda-de-combustiveis-2016/>>. Acessado em: 10 de maio de 2016.

FECOMBUSTÍVIES. **Os novos rumos da conveniência**. Disponível em: <<http://www.fecombustiveis.org.br/relatorio-2009/conveniencia/os-novos-rumos-da-conveniencia.html>> Acessado em: 10 de maio de 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GOIDANICH, Antônio Gregório. **Dez anos de guerra**: coletânea de artigos publicados entre 1990 e 2000. Porto Alegre: Sagra, 2000.

GURGEL, Floriano Conrado do Amaral. **Logística industrial**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

LAVALLE, César. **O serviço de distribuição física como fator determinante no processo de decisão de compra do comércio supermercadista**. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2004. Disponível em: <<http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-public.html>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

LIMA, Maurício Piementa. **Estoque**: custo de oportunidade e impacto sobre os indicadores financeiros. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2004. Disponível em: <<http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-public.html>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

PARENTE, Juracy. **Varejo no brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2009.

SOBRINHO, Osvaldo Américo de Oliveira. **Programa de prevenção de perdas**: sua empresa possui um projeto diretor para prevenir perdas? Cuiabá 2008. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2008/12/22/outros/423f5587698ce36bdc81e763ac30a5cd.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

VANCE, Patrícia. **A importância da prevenção de perdas**. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://funcacaofia.com.br/provar/login.asp?destino=artibo&file=invest_pp.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2016.

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

WANKE, Peter. **Gestão de estoques na cadeia de suprimento**: decisões e modelos quantitativos. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.