

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA - ESPECIALISTA EM GESTÃO DA QUALIDADE

EDISON MAURICIO NOVINSKI

**TERCEIRIZAÇÃO DE INVENTÁRIOS - CONTROLE DE PERDAS
DE ESTOQUES**

ARTIGO

Curitiba - PR
2014

**EDISON MAUCIO NOVINSKI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**TERCEIRIZAÇÃO DE INVENTÁRIOS – CONTAGENS DE ESTOQUES –
CONTROLE DE PERDAS**

Artigo apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão da
Qualidade.

Orientador: Prof. **Pedro Jose Steiner Neto**

Curitiba-PR
2014

**EDISON MAUCIO NOVINSKI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**TERCEIRIZAÇÃO DE INVENTÁRIOS – CONTAGENS DE ESTOQUES –
CONTROLE DE PERDAS**

Artigo apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão da
Qualidade.

Orientador: Prof. **Pedro Jose Steiner Neto**

Curitiba-PR
2014

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 PROBLEMA	6
3 OBJETIVOS.....	6
3.1 OBJETIVO GERAL.....	6
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
4 REVISÃO DA LITERATURA.....	7
4.1 ESTRATÉGIA	7
4.2 LOGÍSTICA	8
4.2.1 LOGÍSTICA E VANTAGEM COMPETITIVA	9
5 TERCEIRIZAÇÃO.....	10
6 AVALIAÇÃO DAS PERDAS NO VAREJO BRASILEIRO.....	11
7 METODOLOGIA.....	13
7.1 DECISÃO PARA A TERCEIRIZAÇÃO.....	13
8 VANTAGEM DA TERCEIRIZAÇÃO DAS CONTAGENS DOS ESTOQUES...14	
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15

CONTROLE DE PERDAS

Edison Mauricio Novinski¹ - edison.novinski@hotmail.com.br

Pedro Jose Steiner Neto – pedrosteiner@ufpr.br

RESUMO

Área de controle de perdas tem como objetivo prevenir perdas e aumentar a segurança e a lucratividade da empresa. Apontando falhas no processo orientado para mudanças de procedimentos, controles, atitudes, melhorando planos já existentes e desenvolver novos planos de ações, atualizar ou criar novos manuais necessários para reduzir perdas decorrentes de furtos, assaltos, golpes fraudes e avarias. O objetivo deste artigo é demonstrar que controlar e prevenir perdas resulta diretamente no resultado final da empresa aumentando a lucratividade.

Palavras chave: Controle de Perdas, Controles, Plano de ação, contagem de estoques.

1. INTRODUÇÃO

O mercado de varejo perde muita receita quando relacionados a furtos, roubos, avarias, produtos vencidos, fraudes, afetando diretamente o desempenho de lojistas, franqueados e acionistas.

As empresas acabam demorando muito para implantar políticas de combates a perdas afetando diretamente o ramo varejista. Outro grande problema é a alta rotatividade de funcionários e mão de obra. Funcionários inexperientes sem qualificação, necessidade de aplicação de treinamentos constantes. Quanto mais inexperientes forem as pessoas, maiores serão os problemas, maiores os tempos destinados às operações aumentando as propensões de erros, atrasos e afetando diretamente o clima organizacional.

¹Formado em Administração com Ênfase em Análise de Sistemas pela Univercidade Uniandrade de Curitiba –PR e Pós graduado em Administração para Bancários – ISPG Curitiba – PR -

Por outro lado, funcionários com grande bagagem de experiências e conhecimentos buscam novos desafios, novos empregos, novos sonhos, melhores salários, benefícios e segurança. Isto ocorre muitas vezes por falta de reconhecimento, feedbacks ou estarem esquecidos e com salários defasados.

Temos muita competitividade no ramo de varejo e o mercado procura pessoas com experiência.

O conteúdo deste artigo relata o que realmente acontece no ramo de varejo em lojas do ramo de cosméticos, perfumarias e farmácias. E que com a determinação da área administrativa, com a implementação de uma área de controle de perdas é possível controlar, apontar problemas, suas causas e gerenciar, direcionar os melhores caminhos ou procedimentos a serem adotados para solucionar as não conformidades. Trazendo benefícios a todos envolvidos e ser um fator gerador de resultados positivos e demonstrar as vantagens e agregar lucratividade.

A metodologia está baseada em estudos bibliográficos e pesquisas relacionadas ao assunto neste campo de atuação .

Grupo de varejo, lojas do ramo de cosméticos, perfumarias e farmácias.

2. PROBLEMA

Como diminuir as perdas em lojas do ramo de cosméticos, perfumarias e farmácias?

Contagens dos estoques efetuadas, em períodos diurnos com as lojas abertas em pleno atendimento e gerando entradas, saídas, vendas, trocas, sac, devoluções de produtos que no decorrer da contagem pelos próprios funcionários na loja ocasionando nos finais das contagem arquivos para atualizações que não condizem com a realidade ou assertividade dos estoques das lojas . Problema este que pode ser solucionado.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

É possível terceirizar o sistema de inventários, as contagens de estoque de todas as lojas de um Grupo de varejo, lojas do ramo de cosméticos, perfumarias e farmácias, em todos os estados em que as empresas atuam.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reduzir as diferenças de estoques e as indisponibilidades de produtos para a venda;
- Determinar a importância da terceirização nos processos de inventários;
- Definir que os inventários de estoques devem iniciar após o encerramento do expediente das lojas com as novas atualizações dos resultados antes do início de novo expediente das lojas. Os inventários de contagem dos estoques devem ocorrer no período noturno com a loja fechada para maior assertividade.

Os inventários devem ocorrer duas vezes ao ano, nos meses de julho e janeiro para um melhor controle dos estoques.

As empresas deverão pelo menos uma vez por ano, no final de cada ano civil, levantar o inventário físico das mercadorias constantes em seus estoques para cruzamento dos saldos físicos com os registrados na contabilidade, o chamado inventário periódico. Também deverá ser levantados e ajustados o inventário nas situações de encerramento do período de apuração do IRPJ; e eventos especiais, tais como incorporação, fusão, cisão ou encerramento de atividade. As empresas, podem também, opcionalmente, adotar um sistema de "inventário rotativo", onde os estoques são inventariados em períodos menores, sendo as divergências contabilizadas em espaço de tempo também menores. Desta forma, as faltas de mercadorias em razão de divergências entre o estoque físico e contábil ou qualquer outra forma de divergências deverão ser baixadas do estoque da empresa na medida em que forem sendo constatadas as ocorrências.

Conforme menciona a nota Tax Contabilidade: "(1) Desde 01/10/2003, as pessoas jurídicas que exerçam as atividades de editor, distribuidor e livreiro poderão constituir provisão para perda de estoques, calculada no último dia útil de cada período de apuração do IRPJ, correspondente a 1/3 (um terço) do valor do estoque dos livros. (Vide: IN SRF nº 412/2004)

Base Legal: Art. 76 do Convênio SINIEF s/nº, de 1970 (UC: 30/03/14) e; IN SRF nº 412/2004 (UC: 30/03/14)".

Fonte de pesquisa https://www.rgis.com/br_pt/services/

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1 ESTRATÉGIA

Como diferencial de competitividade entre a concorrência, se puder ser singular e valiosa para o comprador. É nesse sentido que a estratégia de terceirizar as contagens de estoques entra para ser o fator diferencial para as empresas que utilizam essa ferramenta.

Os conceitos de estratégia são fundamentais para o processo da obtenção de lucros e crescimento de uma empresa. Para Porter (2007), "estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia".

A estratégia é a configuração para a empresa atingir seus objetivos e para que se sobressaia num mercado competitivo. Porter (2009) considera a estratégia competitiva distinta, pois as atividades de uma empresa seriam as ações necessárias para criar uma posição, alcançando retorno maior sobre o investimento. A essência da estratégia esta na atividade, ou seja, deve-se optar por desempenhar atividades diferentes dos concorrentes.

As estratégias existem desde os tempos da guerra, onde para atingir um alvo era preciso ter todas as ações bem planejadas. Segundo Chiavenato (2003) "as constantes lutas e batalhas ao longo do século fizeram com que os militares comesçassem a pensar para agir". A palavra vem do grego antigo *stratègós* (de *stratos*, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando").

SunTzu (2009) considera o mercado um campo de batalha, e a empresa que quer ser competitiva precisa estar preparada elaborando estratégias que vão de encontro aos objetivos traçados no planejamento e implementando os recursos para que as metas sejam atingidas.

4.2 LOGÍSTICA

Segundo o significado a palavra logística vem do termo de origem militar, a sua existência data desde o início da civilização. Implementar as melhores práticas logísticas, a cada dia, está se tornando uma das áreas operacionais desafiadoras para o mercado. Pois interfere no desempenho das empresas e trazem respostas para melhorar o poder de competição. Dessa forma deve ser implementada ao planejamento e administração das empresas.

Conforme Bowersox e Closs (2010), a logística envolve a integração da informação, transporte, inventário, armazenagem, manuseio de materiais e empacotamento. Com objetivo de tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados.

A concorrência exige serviços, cada vez mais apropriados, com respostas rápidas e precisas às necessidades dos clientes. Assim a logística é um fator essencial de diferenciação de disponibilização de recursos.

Novaes (2001), classifica a logística como um ponto nevrálgico na cadeia integrada, sendo um dos elementos chave na estratégia competitiva das empresas.

Ressaltando que a finalidade da logística é a integração das atividades de suprimento e distribuição de produtos, que quando plenamente alcançado atinge resultados satisfatórios para os clientes.

Ching (2006) defende que a logística é a ciência de fazer chegar o produto certo, na quantidade certa, no lugar certo no tempo certo, nas condições estabelecidas e com o mínimo de custo. Para o devido funcionamento é necessário otimizar os fluxos de produtos e de informação.

4.2.1 Logística e Vantagem Competitiva

A logística compõe-se de três áreas operacionais principais: distribuição física que é o transporte, apoio à manufatura e suprimento.

Para o departamento de suprimentos é necessário que os estoques estejam com suas quantidades de produtos corretos. Pois é desta base de informações

que são efetuados novos pedidos, novas compras para a reposição de mais produtos disponibilizados nas áreas de venda nas lojas.

Havendo distorção dos estoques várias áreas são afetadas: transporte, apoio à manufatura e suprimentos vendas e clientes.

Bowersox e Closs, (2010, p.23), consideram que a logística de uma empresa é um esforço integrado, com o objetivo de ajudar a criar valor pelo menor custo total possível.

Conforme Porter (2005), a vantagem competitiva pode ser obtida através da cadeia de valor, que é formada por atividades distintas que a empresa executa. É uma forma sistemática de analisar as atividades executadas pelas empresas e de como elas interagem, na tentativa de descobrir fontes de vantagem competitiva. Uma empresa obtém vantagem quando executa suas atividades estrategicamente, de uma forma melhor que a concorrência.

Para Porter (1999, p.57), as empresas têm uma grande dificuldade para avaliar a posição de custos dos concorrentes, elas geralmente recorrem à comparação simplista de custos de matéria-prima e salários da mão de obra.

Dessa forma a empresa deve selecionar os fornecedores mais eficientes, ou com menor custo, para assegurar-se no mercado.

5TERCEIRIZAÇÃO

Apesar de ser um tema muito discutido, a terceirização tem sido adotada , mas em partes. Terceirizar passa a ser encarada como a união entre a empresa fornecedora de determinado serviço e a empresa contratante.

As atividades que podem ser terceirizadas são aquelas que apresentam processos ligados as atividades das empresas tais como: produção, distribuição e armazenagem.

Para Houaiss (2009), terceirização é a contratação de terceiros, por parte de uma empresa, para a realização de atividades gerenciais não essenciais,

visando à racionalização de custos, à economia de recursos e à desburocratização administrativa.

Terceirizar a contagem dos estoques para atualização de inventários , além de gerar avanço na qualidade dos serviços, proporciona a melhoria do processo final e a satisfação do resultado, hoje tão almejada no mercado. Conforme às pesquisas de autores da área, observa-se como vantagem os itens abaixo:

- Desburocratização;
- Rapidez e agilidade nas contagens;
- Maior credibilidade pelas equipes do cliente;
- Mão de obra especializada;
- Serviços de qualidade;
- Simplifica a organização;
- Economia de recursos tais como: humano, material e financeiro;
- Redução de custos;
- Menor imobilização de capital;
- Acesso à tecnologia de ponta e garantia de atualização permanente;
- Transformação de custos fixos em custos variáveis;
- Redução das perdas pelo maior controle dos estoques;
- Garantia da organização física dos estoques após as contagens;

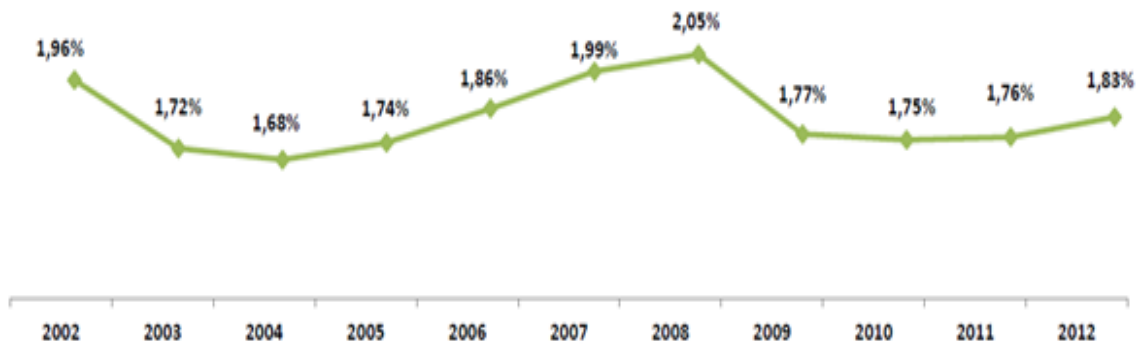
Gaona (1995), defende que a terceirização proporciona instrumentos de gestão capazes de melhorar o desempenho das organizações.

6. Avaliação das perdas no Varejo Brasileiro

Índice de perdas por segmento:

SUPERMERCADOS	Farmácias e Drogarias	Material de Construção	Vestuário	Média do Varejo
1,95%	0,33%	1,22%	1,02%	1,83%

Índice de perdas no varejo Brasileiro:



Causas que levam a perdas:

Furto externo;

Furto interno;

Erros administrativos;

Fornecedores;

Quebra operacional;

Validade vencida;

Fonte de consulta: IBEVAR 2012.

As pequenas e médias empresas demoram mais para ter políticas para combater as perdas e por isso, esse é, hoje, um problema maior para varejistas.

É o que aponta pesquisa recente feita pelo Provar, que indica que os pequenos supermercados perdem 6,7% do faturamento por problemas com produtos. No grande varejo, esse índice é de 1,95%.

Esses são dados relativos a 2012 e divulgados no fim do ano 2013. Foi a primeira vez que pequenas lojas foram incluídas no levantamento.

Segundo Fouto, esse número não destoia da média histórica para grandes empresas, de cerca de 2%. Trata-se de porcentagem similar à média internacional.

Fonte de consulta PROVAR 2012.

7. METODOLOGIA

Neste artigo, optou-se pela abordagem na pesquisa do dia a dia de lojas do ramo de varejo, na perspectiva de encontrar a melhor maneira de obter excelência e qualidade das contagem de estoques em lojas. A escolha foi principalmente pela característica descritiva e analítica, que permite abordar o tema de forma precisa. Este enfoque apresenta algumas vantagens adicionais para a pesquisa que foi desenvolvida.

Para Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômenos de estabelecimento de relações entre variáveis.

Para a realização da presente artigo, utilizou-se da pesquisa bibliográfica. Para Vergara (2003), pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isso é material acessível ao público em geral.

7.1 DECISÃO PARA A TERCERIZAÇÃO

Reunir todo pessoal administrativo, ter argumentos, análises, respostas de questionários, resultados anteriores, resultados atuais das contagens correspondentes aos estoques comparar as diferenças existentes que impactam diretamente no resultado da empresa e que geram perdas.

Pesquisar pelo menos 03 (três) empresas do ramo. Estas empresas devem ser conceituadas no mercado. Deve-se analisar os valores contratuais, formalizar contratos coerentes com as reais necessidades da empresa, exigir: garantias, qualidade, pontualidade, resultados 100% satisfatórios. No caso em que se refere contagem de estoques exigir que exista um processo de recontagem assim evitando erros de contagens.

A utilização da pesquisa para obter informações é fundamental nas tomadas de decisões.

Empresa a ser contratada deve ser líder em processos e procedimentos de inventários. De preferência de conhecimento e abrangência nacional, com soluções para a cadeia de suprimentos, inventários e otimizações. Equipes de trabalhos profissionais, abrangentes e dinâmicos, com tecnologia de ponta com garantia de confiabilidade segurança e excelente suporte ao cliente.

Conhecer a história, missão, visão os valores da empresa que deve apresentar, oferecer soluções inovadoras, ferramentas exclusivas, equipes treinadas e equipadas, boa relação custo benefício.

8. VANTAGEM DA TERCEIRIZAÇÃO DAS CONTAGENS DOS ESTOQUES

Contanto a terceirização dos processos de contagens em um nível de 100% dos estoques das lojas trará benefícios que devem ser considerados:

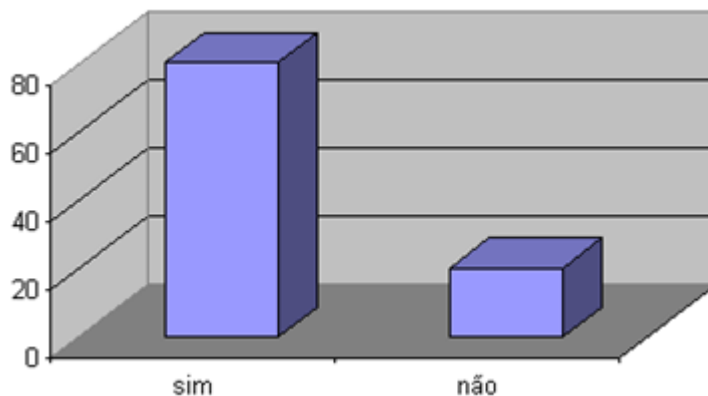
- Redução de custos;
- Satisfação dos clientes;
- Aumento da flexibilidade nas negociações;
- Utilização de melhores ferramentas de tecnologia da informação;
- O nível e conceito da empresa a ser contratada.

Conforme Fleury (2004), os motivos mais citados para a terceirização são, redução de custos, o foco no Core Business, o aumento da flexibilidade, e a redução de investimentos em ativos, o aumento dos níveis de serviço, o aumento da eficiência operacional e a geração de novas soluções logísticas.

Após a terceirização das operações de contagem de estoques, já foi observado à redução de custos?” A resposta foi afirmativa em 80% dos casos.

O que assegura a relação entre a terceirização das operações e a redução de custos conforme proposto como objetivo geral desse trabalho. O gráfico , abaixo demonstra resultados de respostas.

Redução de custos x terceirização



Gráfico– Redução de custos x terceirização.
Fonte: A autora

Conforme apresentação dos dados acima identifica a terceirização como estratégia para a redução de custos o que remete ao objetivo específico atendido em relação à pesquisa demonstrada.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca de informações é o melhor caminho para demonstrar a visão das empresas em relação à terceirização total ou parcial das operações. Apresentando a terceirização da contagem dos estoques, na pesquisa de campo, com os seguintes benefícios: atrativo principalmente para a redução de custos com expressivos 80%, seguidos por satisfação dos clientes.

A empresa contratada tem e investe em melhor tecnologia da informação para atender a seus clientes.

A pesquisa de campo também demonstrou que quando a empresa opta pela terceirização, além de reduzir custo das operações, aumenta o nível de serviço.

A importância da terceirização é o fato que impulsiona o aprimoramento da cadeia de suprimentos e a eficácia operacional acarretando redução de custos e aumento da competitividade e lucratividade das empresas no mercado. Trazendo vantagem competitiva.

Este trabalho poderá ser desenvolvido entre empresas similares, que terceirizam totalmente ou parcialmente suas atividades.

REFERÊNCIAS

BOWERSOX, Donald.J., CLOSS, David.J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas,2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, Paulo Fernando. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2004

GAONA, H. B. M.. **O Uso da Simulação para Avaliar Mudanças Organizacionais na Produção**. Florianópolis. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

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

IBEVAR, 2012.

PROVAR 2012.

HOUAIS, Antonio; VILLAR, Mauro Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

Empresa RGIS. Disponível em [:https://www.rgis.com/br_pt/services/](https://www.rgis.com/br_pt/services/)

NOVAES, Antonio G. N. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio do Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TZU,SUN.PIN S. **A arte da guerra – Edição Completa**. São Paulo: WMF, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas,2003