



**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO – SANTO AMARO
MBA EM CONTROLADORIA**

GILLIARD RIBEIRO ANTUNES

**PREVENÇÃO DE PERDAS – AUDITORIA E GESTÃO DE
INVENTÁRIOS DE FARMÁCIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-graduação **MBA** em **CONTROLADORIA**, como requisito para obtenção de título de especialização pela Universidade Nove de Julho.

ORIENTADOR: PROF. ERLON CAMPOS

SÃO PAULO/SP

2016

Resumo

A área de Prevenção de Perdas nas empresas nunca foi tão requisitada pelas grandes empresas do varejo como hoje. Esse departamento é responsável por uma parte dos lucros da empresa e isso é evidenciado pelos resultados dos inventários. O processo funciona por meio do cálculo dos índices de “Perda Sobre a Venda” ou “Perda Média Diária”, onde é possível identificar as devidas irregularidades. Nesses casos, denota-se que o trabalho de uma auditoria interna é extremamente importante. O presente artigo acadêmico busca compreender e analisar a preparação de um inventário realizado pelos gerentes de uma grande rede de farmácias e o grau de motivação dos mesmos. Por intermédio de um estudo de caso, juntamente a consulta em diversas referências bibliográficas, analisaremos três gerentes do ramo farmacêutico para responder um questionário em escala *Likert* (referente a fatores higiênicos e motivacionais em sua área de serviço), abrangendo assim os desafios encontrados em seu ambiente organizacional. Quanto aos resultados de tal pesquisa, os dados coletados servirão como alicerce para o avanço diário no controle das lojas por ele administradas, utilizando como base os procedimentos internos, servindo de modelo para que mais gerentes possam aumentar seu preparo e obterem resultados satisfatórios nas lojas que gerenciam.

Palavras-chave: Prevenção de Perdas. Inventários. Auditorias Internas.

Abstract

The area of Losses Prevention in companies has never been requested by the big retail companies like today. This Department is responsible for a portion of the profits of the company, and this is evidenced by the results of the inventories. The process works by calculating the incidence of “Loss on Sale” or “Daily Average Loss”, where it is possible to identify the alleged irregularities. In these cases, denotes that internal audit's work is extremely important. This article tries to understand and analyse the academic preparation of an inventory carried out by managers of a large network of pharmacies and the degree of motivation. Through a case study along the query in several references, we will look at three pharmaceutical branch managers to answer a questionnaire on Likert scale (for hygienic and motivational factors in your service area), covering the challenges found in your organizational environment. The results of such research, the data collected will serve as the Foundation for the daily progress in the control of the stores by he managed, using as a basis

the internal procedures, serving as a model for that more managers can increase your preparation and obtain satisfactory results in stores that they manage.

Keywords: Loss Prevention. Inventory. Internal Audit.

1. INTRODUÇÃO

O trabalho de um Gerente nas farmácias vai além de vender medicamentos em suas lojas. É necessário um trabalho analítico de suas vendas e estratégias para minimizar as perdas. É necessário ter um acompanhamento e treinamentos específicos de um Departamento interno para o trabalho no ciclo de inventários, para que a loja tenha sua perda real identificada. Atualmente, o Departamento de Prevenção de Perdas tem entrado no circuito de grandes empresas com o objetivo de realizar um plano preventivo, com o foco nas perdas, incluindo até os indícios de supostas fraudes, para que a loja possa ter um inventário dentro do controle e que esses tipos de problemas sejam resolvidos.

O objetivo deste estudo é buscar melhores resultados na preparação de um inventário através de seus respectivos indicadores, analisando a detecção e implantação de sistemas para a solução dos principais problemas encontrados nas auditorias dos inventários e suas consequências na gestão de farmácias, além de discutir a forma de trabalho do setor de Prevenção de Perdas (incluindo auditorias internas, estratégias, planejamento e ações) e sua real eficácia dentro de uma instituição.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O setor de Prevenção de Perdas começou a ser implantado nas instituições brasileiras em meados da década de 1990 em virtude das grandes mudanças econômicas da década anterior. A partir desse período, todas as negociações com os fornecedores das respectivas empresas eram feitas à vista, pois visavam garantir uma grande quantidade de estoque, levando em conta o sistema inflacionário no país e a venda desses produtos, que seria realizada a custo mais alto, pois a tendência era que a moeda se desvalorizaria cada vez mais nos dias a frente.

Com a implantação do Plano Real em 1994, a moeda passou a sofrer menos variações, no qual os varejistas passaram a tomar nota de como poderiam recuperar seus lucros, pois o que viabilizava ganhos extraordinários era a inflação. Dessa forma, novas estratégias foram

colocadas em prática. Também durante esse período houve um aumento significativo da concorrência, o que aumentou a competitividade no mercado e os lucros ficaram menores. Isso se tornou uma espécie de alerta aos gestores, que começaram a se preocupar com as perdas de sua empresa.

Barsano, Fusco e Rievers (2014, p. 93) definem o setor de Prevenção de Perdas como “a área responsável pelo gerenciamento e monitoramento das atividades da empresa geradoras das perdas físicas, financeiras rupturas e quebras operacionais”. Ou seja, podemos delinear que perda é “tudo aquilo que reduza o lucro da empresa de forma direta ou indireta”.

O site Prevenção de Perdas Brasil ¹ explica que a implantação dos processos desse setor é baseada em 5 pilares: pessoas, processos, tecnologia, indicadores e auditoria. Quando esses fundamentos são levados em conta no sistema de prevenção de perdas, os procedimentos serão realizados com excelência e sua plena execução será garantida.

Devido a necessidade do mercado, a área de Prevenção de perdas começou a ganhar espaço. Segundo Barsano, Fusco e Rievers (2014, p. 91), o setor de Prevenção de Perdas é de fundamental importância aos gestores, para que eles “[...] analisem os riscos e vulnerabilidades sensíveis as empresas para desenvolverem métodos que atendam a essas necessidades”.

Sabendo que as perdas prejudicam os resultados de qualquer setor varejista, será necessário trabalhar nessa vertente para a mensuração do resultado. Para tal análise, iremos compreender o que é perda, que pode ser definida da seguinte maneira:

Perda é o resultado da diferença entre estoques contábil e físico, apurados na ocasião do inventário físico de mercadorias e, tendo como principais causas, furtos interno e externo, fraude interna e de terceiros, erros administrativos, quebras deficiências etc. Essas perdas são conhecidas como perdas de estoques. (SANTOS, 2007, p. 19)

De acordo com Santos (2007), as perdas no segmento varejista podem ocorrer nas perdas de estoque, financeiras, administrativas, comerciais e de produtividade. Assim, estão atreladas o furto interno e externo, possíveis fraudes, assaltos, entre outros.

¹ Disponível em: <<http://prevencaodeperdasbrasil.com.br/pentagono-de-perdas/>>. Acesso em: 08 ago. 2016.

Para isso, será extremamente necessário trabalhar em cima de controles internos para melhores resultados na organização, sendo que dessa forma torna-se mais fácil alcançar os objetivos traçados pela própria empresa e definir as questões referentes à Governança Corporativa (IBGC - 2015, p. 91), onde as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle.

Dessa forma, a Prevenção de Perdas deve se reportar diretamente ao Presidente da empresa, onde esse departamento terá acesso a todas as áreas e demais departamentos para mitigar as possíveis perdas e reforçar os controles.

Tal fato está relacionado muito ao inventário, pois através da mensuração do mesmo é possível definir normas e procedimentos, mapeando através de controles internos as auditorias de processos para um melhor resultado.

O inventário deve ser obrigatoriamente realizado ao mínimo uma vez por ano, por exigência da “Lei das Sociedades Anônimas”, Lei nº 6404, de 15 de dezembro de 1976, pois, através dessa metodologia, é possível mensurar a “saúde” da empresa.

Segundo Gonçalves (1967), o inventário é o “levantamento geral dos produtos, em determinada data, mediante a verificação, mensuração e a contagem direta dos produtos”.

Dessa forma, o objetivo do inventário é caracterizado pelas seguintes circunstâncias:

- a) Apurar e repor o estoque de produtos;
- b) Atender as necessidades dos clientes;
- c) Prestar contas aos acionistas;
- d) Apurar as perdas.

Como a situação está sendo relacionado ao segmento de farmácias, é importante averiguar que, para ter um bom resultado de inventário, a loja necessitará de uma boa organização de seus processos durante aquele período.

Mas para isso precisa de todo um mapeamento da estrutura da loja e seguir os princípios abaixo para alcançar um resultado eficaz nos inventários:

- a) Auxiliar a loja no processo de fiscalização no meio de loja;
- b) Realizar o processo de recebimento de mercadorias;
- c) Auxiliar a loja na guarda de mercadorias;
- d) Realizar a organização dos estoques;
- e) Auxiliar a loja no processo de etiquetagem (colocação de etiqueta antifurto) baseado na política de etiquetagem;

- f) Realizar diariamente testes nas antenas antifurto e abrir chamado quando necessário;
- g) Auditar os controles internos como: cupom cancelado, devoluções de clientes, acesso ao estoque, acesso a sala da gerencia, acesso aos produtos de alto risco entre outros.
- h) Acompanhamento da guarda e realização das encomendas de clientes;
- i) Garantir a utilização das ferramentas de Prevenção de Perdas disponíveis em loja;
- j) Realizar vistoria de bolsas e mochilas dos colaboradores quando da sua saída da loja;
- k) Realizar vistoria de armários periodicamente;
- l) Gerência responsável por acompanhar o registro de compras de funcionários;
- m) Realizar vistoria da saída dos lixos da loja;
- n) Realização e acompanhamento da prática de PVPS (Primeiro que vence é o primeiro que sai);
- o) Responsável por atualizar a placa de Curva de validade;
- p) Acompanhar os inventários totais;
- q) Auditar os inventários rotativos;
- r) Auditar o envio de próprio e impróprio;
- s) Realização de relatório mensal das atividades realizadas.

Seguindo esses padrões, irá consistir na abordagem de diversos pontos fundamentais na boa execução dos inventários nas farmácias e desenvolvimento dos trabalhos que serão realizados nas lojas pelos Gerentes.

Mas, como a deficiência das lojas está na Gestão Gerencial - por não colocar em prática o controle no dia a dia - será necessário analisar quais fatores envolvem o “Pentágono da Perda” de um inventário:

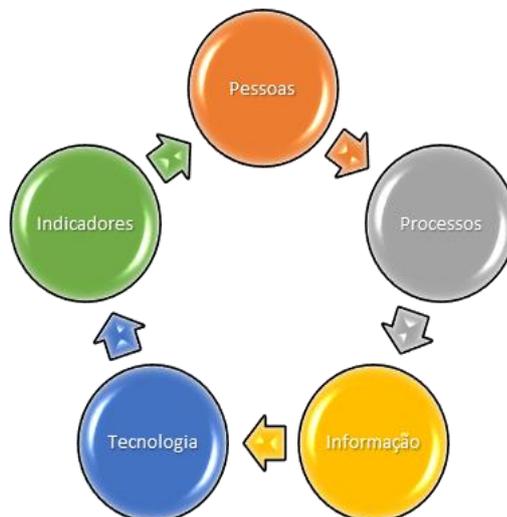


Gráfico 1: Pentágono da Perda

Fonte: Prevenção de Perdas Brasil

O “Pentágono da Perda de Inventário” abrange os tópicos envolvidos diretamente nas perdas, tais como: furto e fraude interna, falhas operacionais, falhas sistêmicas e furto externo.

O resultado de inventário é dimensionado dentro desse pentágono de perda, onde possa trabalhar com as vulnerabilidades internas e externas.

Segundo Santos (2007, p. 41) o cálculo da perda média do varejo mediante a sugestão do Provar é adotado pelo seguinte critério:

$$\frac{\text{PERDA SOBRE VENDAS A PREÇO DE CUSTO}}{\text{VENDA LÍQUIDA}} \quad \% \text{ PERDA}$$

(Diferença estoque contábil - físico)

(Venda bruta- impostos- devoluções)

Fonte: Prevenção de Perdas e Gestão de riscos

Algumas farmácias buscam, através do inventário e de um Departamento de Prevenção de Perdas, trabalhar com esse índice e outro internamente para calcular essa perda. É utilizada a Perda Média Diária, onde é calculado o valor do último inventário dividido pelos dias do penúltimo inventário; assim aparecerá o valor diário em quanto à loja perdeu.

A melhor maneira para alcançar os objetivos traçados é definir um trabalho interno (auditoria) para mitigar as perdas de inventário. Para tanto, existe uma tese americana de 1985 do COSO (Comitê das Organizações Patrocinadoras), que apresenta o enfoque aos controles internos, visando o melhor gerenciamento no nível organizacional e adotando boas práticas juntamente a políticas de governança corporativa. Esse modelo deve ser ajustado às necessidades operacionais de cada companhia (rede de farmácias) através de reuniões, mudanças de estrutura, mudança de cultura, utilização de *check list*, entre outros.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesse artigo foi realizada através de uma profunda revisão bibliográfica sobre os principais conceitos de auditorias no contexto de analisar e mensurar sua utilização interna nos inventários

A metodologia enfatiza algumas vertentes. A primeira será descritiva, onde segundo Fonseca (2010, p. 96) destaca que, na pesquisa descritiva, os fatos são analisados, sem que o

pesquisador interfira. Já na metodologia qualitativa será focada a abordagem e a seguinte interpretação conceitual:

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que posiciona o observador no mundo. Ela consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo, fazendo uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma postura interpretativa e naturalística diante do mundo. Isso significa que os pesquisadores desse campo estudam as coisas em seus contextos naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem. (DENZIN; LINCOLN, 2005 *apud* FLICK, 2010. p. 16).

A segunda vertente irá utilizar um questionário composto por dez questões para os gerentes das respectivas farmácias, considerando um representante para cada estado: São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, para uma avaliação dos principais fatores da avaliação dos inventários, sendo utilizada a metodologia da análise *Likert* (1 a 7). As questões foram definidas com intensidade classificatória: baixa, média e alta intensidade em fatores higiênicos e motivacionais, sendo que fatores higiênicos estão relacionados a política, benefícios e condições do trabalho, enquanto os fatores motivacionais estão ligados a oportunidades de trabalho, reconhecimento e realização profissional nas auditorias dos inventários e suas consequências na gestão.

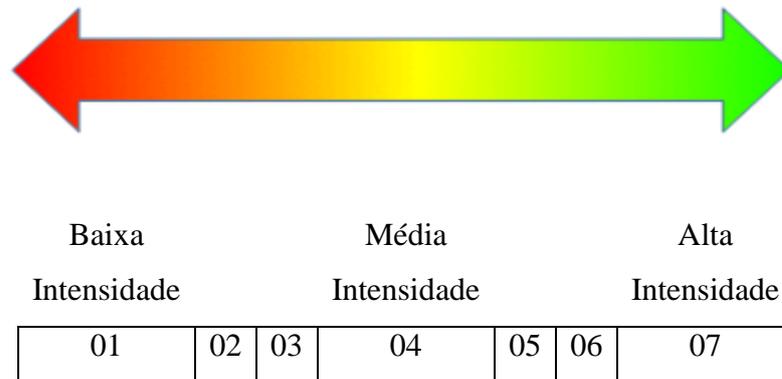


Gráfico 2 – Escala Likert
 Fonte - Elaborado pelo autor do artigo.

A seguir será apresentado o estudo de caso da Droga Gilli, onde a finalidade da pesquisa através do estudo de caso é entender os resultados de inventários e as práticas preventivas para ter um resultado mais baixo e a realização com excelência dos processos em loja.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo Gonçalves (1967), o Inventário é um levantamento geral onde os produtos são contados 100%, pois nesse contexto irá confrontar a verificação física do estoque X e as informações sistêmicas.

Para manter a exatidão das informações, são realizados inventários gerais e rotativos. As empresas do ramo farmacêutico utilizam essas ferramentas para mensurar o estoque.

O inventário geral pode ser realizado mensal, trimestral, semestral ou anualmente, sendo que o mesmo deve contar a totalidade de seus produtos confrontando os estoques com o sistema. As possíveis divergências nas quantidades podem ser consideradas como perdas de inventário.

Já o inventário rotativo pode ser feito em períodos curtos (diária ou semanalmente), o que possibilita o ajuste de produtos mais rapidamente e a identificação antecipada de divergências no estoque.

Esses processos estão incluídos no contexto das Normas Brasileiras da Contabilidade (NBC), tendo em vista que todas as empresas tributadas pelo lucro real devem produzir o livro de registro de inventários para que se defina os resultados das empresas através do balanço real.

No contexto farmacêutico, a mensuração eficaz para um bom inventário está na organização do mesmo por meio do mapeamento das áreas, tendo em vista que, como já considerado, a realização do inventário tem como objetivo verificar, quantitativa e qualitativamente, esses materiais.

O site do IBEVAR (Instituto Brasileiro do Varejo) lançou aos seus associados o índice de 2015 (nível Brasil) da perda sobre a venda, no ramo de drogarias.

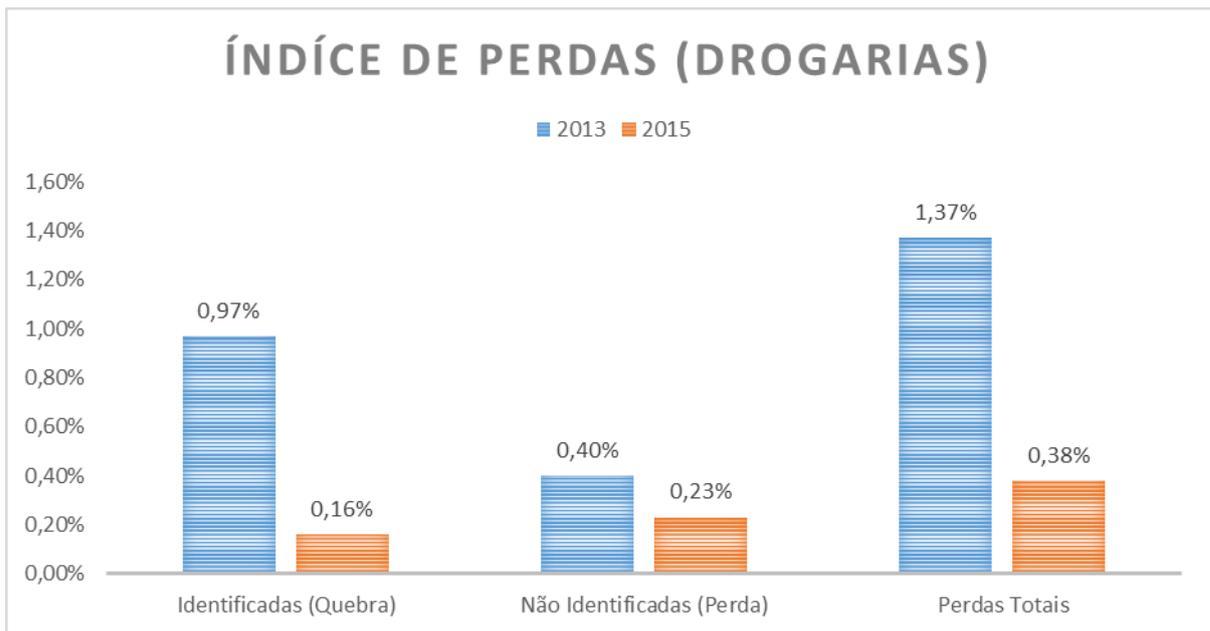


Gráfico 3: índice de perdas (Drogarias e Farmácias).
Fonte: Ibevar 15º Avaliação das perdas no Varejo Brasileiro.

As perdas são conceituadas e identificadas da seguinte maneira:

Perda Identificada – É a mercadoria registrada no controle do estoque como mercadoria perdida por ter sua causa identificada, tais como mercadorias sem condições de venda (que se quebram, vencem ou estragam) e que não são negociáveis com os fornecedores. Mercadorias consideradas furtadas porque suas embalagens estão vazias.

Perda não identificada – é toda mercadoria perdida sem causa conhecida, cuja falta é constatada no momento de um inventário físico de mercadorias. (IBEVAR, 2015)

A tecnologia é um dos maiores auxílios para a boa execução e realização de inventário. De acordo com Santos (2007, p. 83), ‘os coletores de dados efetuam através das contagens dos códigos de barras, gerando informação para o banco de dados para que esse processo possa ser feito com excelência confrontando a contagem física X sistêmico’.

4.1. Funções de uma auditoria interna.

Após a realização do inventário (contagens de produtos), o próximo passo é a análise por parte da auditoria interna. O auditor interno tem funções muito importantes nesse processo:

3.1.1 – O Contador, na função de auditor interno, deve manter o seu nível de competência profissional pelo conhecimento atualizado das Normas Brasileiras de Contabilidade, das técnicas contábeis, especialmente na área de auditoria, da legislação inerente à profissão, dos conceitos e técnicas administrativas e da legislação aplicável a entidade. (NBC, 2008)

E isso é confirmado por Moura (2014, p. 10), que explica que a auditoria interna tem uma função de assessoria, com foco de avaliar se os procedimentos estão sendo bem aplicados, principalmente em controles contábeis, financeiros e operacionais.

Nesse caso, a Prevenção de Perdas, ao realizar uma auditoria interna, poderá captar procedimentos errados e também possíveis fraudes nos inventários. Nesse caso, seria necessário fazer registros com fim de análise posterior, transformando a assessoria em auditoria e confeccionando até uma sindicância para a análise dos fatos.

5. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DROGA GILLI S.A.

Em 2011, duas das principais redes de drogarias – Droga L (fundada em 1905) e Droga Mundo (fundada em 1937) - se fundiram, formando assim a “Droga Gilli S.A.” Essa fusão gerou a maior rede de drogarias no quesito receita e número de lojas. Atualmente, essa companhia está com mais de 1.200 lojas (com crescimento orgânico) e a receita bruta passou de 9,4 bilhões em 2015. No total, cerca de 26 mil funcionários trabalham na empresa Droga Gilli.

A sede administrativa da Droga Gilli encontra-se em São Paulo e conta com oito centros de distribuição em cinco estados: SP (São Paulo, Embu das Artes e Ribeirão Preto), MG (Contagem), PR (São José dos Pinhais), GO (Aparecida), RJ (Barra Mansa) e PE (Jaboatão dos Guararapes), para suprir 17 estados brasileiros, ou seja uma amplitude de 89% do mercado farmacêutico: Alagoas, Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe e Paraná. E no final de 2015 foi lançada em um projeto com 20 lojas a rede Farnatop, voltada para o público de baixa renda, para ampliar o atendimento em diferentes perfis. A empresa também utiliza a estrutura de multicanal (internet e telefone) para atender a demanda dos consumidores.

A empresa tem o compromisso com o desenvolvimento sustentável através de práticas de gestão, direcionadas aos diversos públicos de interesse, promovendo boas práticas, modelos de negócios para aumentar o desenvolvimento econômico, projetos socioambientais,

inclusão de pessoas com deficiência, além de diversos programas para oferecer oportunidades a colaboradores sem experiência.

Nas 1.200 lojas da Droga Gilli conta com um quadro de funcionários que atuam como gerentes, supervisores, balconistas e atendentes para atender a demanda de clientes tendo em média de 12 a 18 colaboradores por loja.

As crenças, missão e valores da Droga Gilli tratam de temas como respeito, ética, empatia, simplicidade, inovação e a construção do relacionamento de confiança na execução e atendimento aos clientes.

A empresa possui um código de ética que é disponibilizado na intranet para todos os colaboradores, juntamente a treinamentos e cursos *on-line*. Para os novos colaboradores, é promovida a “Semana de Integração”, incluindo esse tópico presencialmente.

A Droga Gilli criou o “Conversa Ética”, que funciona por meio do site e pelo sistema telefônico de “0800”, para que os colaboradores possam denunciar irregularidades ou possíveis fraudes. As denúncias são coletadas por uma empresa terceirizada, que, por sua vez, envia as informações para a vice-presidência da companhia, incluindo o Jurídico, Recursos Humanos, Finanças e Auditoria, onde apuram o caso. Após considerações e análises, pode haver uma sindicância e punições, que vão desde uma advertência até demissões por justa causa.

Referente aos inventários, a empresa mantém a política de que os inventários sejam feitos em 120 ou 180 dias. Dessa maneira é inserida a Prevenção de Perdas para o melhor controle do Gestor na loja.

Abaixo o modelo (*check list*) utilizado no segmento farmacêutico (Droga Gilli) para a boa execução do inventário, no qual Moura (2014, p. 66) salienta que o gestor ou o auditor preenchem os quadrículos, verificando se está ou não aplicando cada ferramenta de maneira adequada:

1.	PROCESSOS-PREVENÇÃO DE PERDAS
1.1	Os Cancelamentos estão sendo realizados em conformidade com a política vigente?
1.2	Todos os membros da gerência possuem seus próprios cartões gerenciais?
1.3	O cartão da gerência ou cartão supervisor fica em posse do responsável?
1.4	Foi identificado a utilização de calculadoras no PDV?
1.5	A equipe gerencial está realizando o controle das operações de devolução conforme política vigente?
1.6	O acesso ao estoque é restrito?
1.7	O acesso sala da gerência é restrito?
1.8	As encomendas estão sendo realizadas de forma correta?
1.9	Existe alguma autorização do Programa 1 - pendente para ser dado baixa?
2.	FERRAMENTAS - PREVENÇÃO DE PERDAS
2.1	O Manual PP está exposto em local de fácil acesso aos colaboradores?

2.2	Está sendo utilizado de forma correta a ferramenta kit ficha ou kit senha?
2.3	A filial está utilizando de forma correta as caixas acrílicas (Barbeador)?
2.4	O Procedimento de lacração de pertences pessoais está sendo realizado de forma correta?
2.5	A filial disponibiliza das etiquetas de pertences pessoais?
3.	SEGURANÇA PATRIMONIAL
3.1	Os equipamentos de CFTV estão funcionando de forma adequada?
3.2	O Sistema de Antenas de Antifurto está funcionando de forma adequada? (Equipamentos, antifurto, etiquetas etc...)
3.3	Existem pontos na estrutura física predial da loja que estão vulneráveis necessitando de ação imediata? (Paredes, tetos, armários etc...)
3.4	A filial disponibiliza do cofre operacional? (2 cofres)
3.5	Existem valores armazenados em local indevido?
3.6	Controle de alarme está funcionando de forma adequada?

Fonte: Elaborado pelo Departamento de Prevenção de Perdas da Droga Gilli S.A.

6. ENTREVISTA COM OS GERENTES E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi realizada entrevista com três gerentes da Rede Droga Gilli sendo um do estado de SP/RJ e MG, aqui classificados Gerente 1 (SP), Gerente 2 (RJ) e Gerente 3 (MG), no mês de junho de 2016, sendo obtidos os seguintes resultados:

I - FATORES HIGIÊNICOS:

a) Qualidade da supervisão:

- Como o gestor avalia o nível de supervisão referente ao inventário realizado em loja?
(Análise que o inventário realizado na sua loja é feito por uma equipe terceirizada, mas o resultado da loja será cobrado pelo Departamento de Operações de Varejo).

Intensidade	Baixa Intensidade			Média Intensidade			Alta Intensidade
Níveis	01	02	03	04	05	06	07
Gerente 1					X		
Gerente 2			X				
Gerente 3							X
Pontuação:	5+3+7= 15						

Comentários: “Poderia melhorar a análise da terceirizada no dia do inventário, pois na minha loja não há recontagem e talvez possa interferir no resultado”.

“A equipe terceirizada não é uma equipe tão dedicada, pois aqui no Rio [de Janeiro] tenho problema com furtos e, se contar errado, posso ser prejudicado no resultado”.

“Depois da mudança da empresa, não tenho nada a reclamar, que continue assim”.

b) Remuneração:

2. Qual o nível de satisfação referente salário de gerente? Concorda com todos os critérios referente aos processos inclusive nos processos de inventários? Sugestões?

Intensidade	Baixa Intensidade			Média Intensidade			Alta Intensidade
Níveis	01	02	03	04	05	06	07
Gerente 1						X	
Gerente 2				X			
Gerente 3						X	
Pontuação:	6+4+6= 16						

Observações: Os Gerentes 1 e 3 concordam que ganham acima do piso, principalmente o que ajuda são as participações dos lucros e está muito ligada ao inventário, pois o segredo é vender mais e perder menos. Gerente 2 relata que o salário e benefícios são bons, porém gostaria que as folgas dos gerentes fossem todo finais de semanas (uma semana no sábado e outra semana no domingo).

c) Política da Organização:

3. Como o gestor avalia o nível da política de gestão da empresa referente a empresas de inventários? Tem sugestões melhoras?

Intensidade	Baixa Intensidade			Média Intensidade			Alta Intensidade
Níveis	01	02	03	04	05	06	07
Gerente 1					X		
Gerente 2			X				
Gerente 3							X
Pontuação:	5+3+7= 15						

Observações: Os Gerentes 1 e 3 concordam que a política deve ser aplicada segundo as normas do alto escalão da empresa. Gerente 2 dá sugestão de melhora na contagem pois prefere uma equipe dedicada ou mesmo uma equipe interna que conte de maneira eficaz, ou que a contagem seja feita por produto peça a peça.

d) Relacionamento com os colaboradores:

4. Como o gestor avalia o nível de relacionamento dos gerentes da loja para os colaboradores terceirizados?

Intensidade	Baixa Intensidade			Média Intensidade			Alta Intensidade
Níveis	01	02	03	04	05	06	07
Gerente 1							X
Gerente 2						X	
Gerente 3						X	
Pontuação:	7+6+6= 19						

Comentários: Todos os gerentes concordam que fazem o melhor possível para que a loja possa ser bem inventariada, mas há alguns colaboradores dispersos que conversam bastante e contam erroneamente os itens.

e) Segurança no emprego:

5. Como o gestor avalia o nível de satisfação do trabalho quanto à segurança no emprego através dos indicadores de inventário? E como você avalia a terceirizada?

Intensidade	Baixa Intensidade			Média Intensidade			Alta Intensidade
Níveis	01	02	03	04	05	06	07
Gerente 1						X	
Gerente 2				X			
Gerente 3						X	
Pontuação:	6+4+6= 16						

Comentários: “Todos sabem que se não tiver bons resultados serão cobrados pela sua gestão”.

Observações: Gerente 2 teme por perder emprego, pois os resultados de inventários são altos e já está sendo cobrada pela alta cúpula da empresa a melhora dos procedimentos. A mesma aplica os processos, porém como a região é difícil ter um controle específico, está fazendo várias políticas e ferramentas disponíveis para a melhora de seu índice.

II - FATORES MOTIVACIONAIS:

a) Oportunidades de Desenvolvimento do trabalho e Promoção:

6. Referente relação às oportunidades de promoção na carreira profissional e no seu desenvolvimento do seu dia a dia, qual o nível de importância referente a gerência?

Intensidade	Baixa Intensidade			Média Intensidade			Alta Intensidade
Níveis	01	02	03	04	05	06	07
Gerente 1						X	
Gerente 2						X	
Gerente 3						X	
Pontuação:	6+6+6= 18						

Observações: Todos os gerentes estão preparados para novos desafios, pois os três gestores já têm mais de 10 anos de empresa e mesmo com tempo de empresa visam novas oportunidades.

b) Oportunidade de Crescimento Pessoal:

7. Em relação a oportunidade e crescimento pessoal, qual o grau de importância dos gerentes no quesito estudos?

Intensidade	Baixa Intensidade			Média Intensidade			Alta Intensidade
Níveis	01	02	03	04	05	06	07
Gerente 1							X
Gerente 2							X
Gerente 3							X
Pontuação:	7+7+7= 21						

Observações: Os três Gerentes possuem curso superior. É um pré-requisito a função.

c) Reconhecimento:

8. E referente ao reconhecimento pelos resultados apresentados e ao inventário realizado na loja, qual a importância do corpo gerencial?

Intensidade	Baixa Intensidade			Média Intensidade			Alta Intensidade
Níveis	01	02	03	04	05	06	07
Gerente 1						X	
Gerente 2				X			
Gerente 3							X
Pontuação:	6+4+7= 17						

Observações: Gerente 1 comprometido com resultados satisfatórios da loja, principalmente no seu inventário. Gerente 2 preocupado que com todas as ferramentas não consegue um resultado positivo nos seus inventários, e ainda tem que se preocupar com suas vendas no qual abriu uma loja concorrente e baixou as vendas na loja. Gerente 3 satisfeito com resultados da loja.

d) Responsabilidade:

9. Qual a importância da responsabilidade que o gerente tem referente as metas e normas a serem cumpridas no resultado de inventário?

Intensidade	Baixa Intensidade			Média Intensidade			Alta Intensidade
Níveis	01	02	03	04	05	06	07
Gerente 1						X	
Gerente 2				X			
Gerente 3						X	
Pontuação:	6+4+6= 16						

Observações: Gerente 1 e 3: Trabalho em equipe, organização e reuniões ajudam a um melhor mapeamento. Gerente 2: Necessita mais comprometimento da equipe terceirizada.

e) Realização:

10. E em relação às suas realizações pessoais por conquistas profissionais e metas, qual importância que os gerentes apresentam?

Intensidade	Baixa Intensidade			Média Intensidade			Alta Intensidade
Níveis	01	02	03	04	05	06	07
Gerente 1							X
Gerente 2					X		
Gerente 3						X	
Pontuação:	7+5+6= 18						

Comentários: Os gerentes destacam que o trabalho em equipe para todas as áreas vendas, e prevenção de suas perdas, em algum momento de sua vida pessoal é recompensada no qual o desafio é a energia para novas metas.

Desse modo, o objetivo de identificar o nível de motivação dos gerentes referente ao inventário da loja que o mesmo representa, utilizando os fatores higiênicos e motivacionais, os resultados agrupados em baixa intensidade (níveis 01 e 02) e altas intensidades (itens 06 e 07) estão representados no gráfico 03.



Gráfico 4 - Fatores higiênicos e motivacionais (Nível de motivação)
 Fonte - Elaborado pelo autor do artigo.

Os fatores higiênicos e motivacionais variam na pesquisa em níveis de baixa, média e alta intensidade. Nesse formato, irá ser destacado os de baixa intensidade (níveis 01 e 02) e altas intensidades (itens 06 e 07) nos gráficos abaixo.

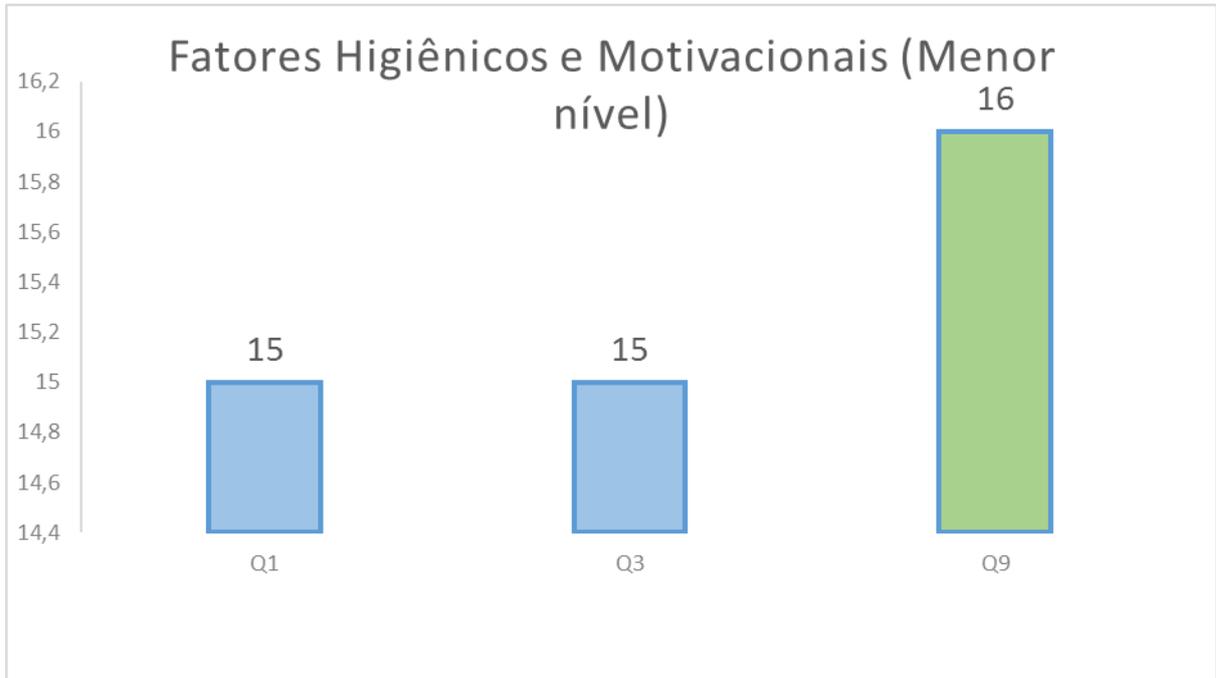


Gráfico 5- Fatores Higiênicos e motivacionais (Menor Nível)
Fonte - Elaborado pelo autor do artigo.

Questões 1 e 3 com índices baixos nos fatores higiênicos:

1. Como o gestor avalia o nível de supervisão referente ao inventário realizado em loja (analise que o inventário realizado na sua loja é feito por uma equipe terceirizada, mas o resultado da loja será cobrado pelo Departamento de Operações de Varejo).
3. Como o gestor avalia o nível da política de gestão da empresa referente a empresas de inventários? Tem sugestões melhoras?

Questão 9 com índices baixos nos fatores motivacionais:

9. Qual a importância da responsabilidade que o gerente tem referente as metas e normas a serem cumpridas no resultado de inventário?

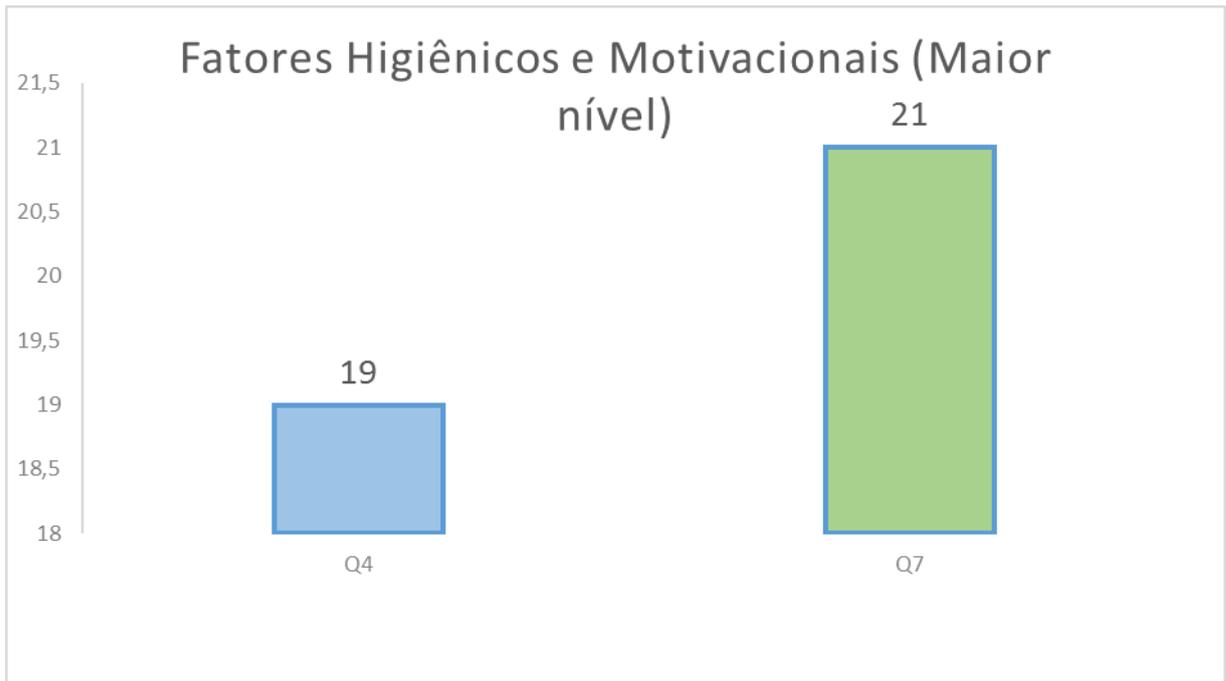


Gráfico 6 - Fatores Higiênicos e motivacionais (Maior Nível)
Fonte - Elaborado pelo autor do artigo.

Os melhores resultados estão nas questões 04 (fatores higiênicos) e questão 7 (fatores motivacionais).

4. Como o Gestor avalia o nível de relacionamento dos Gerentes da loja para os colaboradores terceirizados? (Higiênicos)
7. Em relação a oportunidade e crescimento pessoal, qual o grau de importância dos Gerentes no quesito estudos? (Motivacionais)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fatores higiênicos e motivacionais são ótimas ferramentas para avaliação dos pontos positivos e negativos na visão dos gerentes de loja. Em relação a fatores higiênicos, foi percebida que parte dos gerentes entrevistados tem uma certa preocupação com os procedimentos na realização dos inventários na loja, pois qualquer divergência na contagem pode impactar no resultado final de inventário, e assim gerar cobranças da Diretoria ao próprio gerente para analisar a falta ou sobra de produtos. É interessante notar que uns dos gerentes da pesquisa *Likert* teme pelo próprio emprego, pois os resultados estão fora da curva da empresa. As perguntas sobre os fatores motivacionais, cobraram muito do corpo gerencial a motivação intrínseca na realização e o reconhecimento profissional, levando em

consideração a sua responsabilidade e as oportunidades do desenvolvimento na sua carreira. O que chamou atenção nessa pesquisa foram dois pontos: colaboradores com mais de dez anos de empresa, e que tem curso superior, mostrando assim que os requisitos para estar nessa posição são bem elevados.

Foi percebida que a Prevenção de Perdas mensura o que ocorreu no ciclo de inventário da respectiva farmácia, levando em conta se os procedimentos estão sendo feitos de maneira eficaz, utilizando as ferramentas do *check list* e da tecnologia, analisando os procedimentos, onde já é denominado uma auditoria interna, pois a situação pode ser um problema operacional (perdas identificadas) ou até mesmo a possíveis fraudes (perdas não identificadas) que podem se tornar sindicâncias, onde é envolvidos outros Departamentos (Jurídico, Recursos Humanos) para trabalhar junto com o Departamento de Prevenção de Perdas e dar o prosseguimento dessas ocorrências.

A melhora para a devida situação nas redes de farmácias está no controle dos procedimentos de loja no qual o corpo gerencial possa trabalhar nessas estratégias melhorando o atendimento aos clientes da loja tendo maiores vendas e menores perdas.

REFERÊNCIAS

BARSANO, Paulo Roberto; FUSCO, Marcelo; RIEVERS, Rodnei. **Proteção e Prevenção de Perdas no ambiente organizacional**. 1º ed. São Paulo, 2014.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 16.

DROGA RAIA. **Crença missão e valores**. Disponível em <<http://www.drogaraia.com.br/nossa-historia/crenca-missao-e-valores>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

DROGASIL. **Crença missão e valores**. Disponível em <<http://www.drogasil.com.br/nossa-historia/crenca-missao-e-valores>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

FONSECA, Luiz Almir Menezes. **Metodologia científica ao alcance de todos**. Manaus; Valer, 2010.

Gestão de riscos X Prevenção de perdas e auditoria no varejo. Disponível em: <<http://www.prevenirperdas.com.br/index.php/conteudo/artigos/item/297-gestao-de-riscos-x-prevencao-de-perdas-e-auditoria-no-varejo>>. Acesso em: 29 maio de 2016.

GONÇALVES, Reynaldo de Souza. **Contabilidade controlada, Auditoria**. 1º ed. Rio de Janeiro: Forense, 1967.

IBEVAR. “**15º Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro**”. Disponível em <http://media.wix.com/ugd/71ecd2_225678a056cf4bfaa79692473ada9c8d.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Acesso em: 11 ago. 2016.

MOURA, Gilson. **Manual de Prevenção de Perdas e sua aplicação estratégica no varejo**. Campo Grande, 2014. p. 10 - 66.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 14 jun. 2016.

SANTOS, Carlos Eduardo. **Prevenção de Perdas e gestão de riscos, manual de planejamento**. 1º ed. São Paulo: Sicurezza, 2007.

PREVENÇÃO DE PERDAS BRASIL. **Pentágono de Perdas**. Disponível em: <<http://prevencaodeperdasbrasil.com.br/pentagono-de-perdas/>>. Acesso em: 08 ago. 2016.

PORTAL DA CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras da Contabilidade**. Disponível em <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

RAIA DROGASIL. **Perfil Corporativo**. Disponível em <<http://www.raiadrogasil.com.br/show.aspx?idCanal=6aULUwMyMFpYyWDTxjQNnQ==>>. Acesso em: 02 ago. 2016.