

**AVALIAÇÃO DAS PERDAS NO SETOR DE FLV DE UM
ATACAREJO NA CIDADE DE SÃO PAULO SP**

Resumo

**Prof. Me. Mauricio Florentino
Silva**

IFSP – Instituto Federal de São
Paulo - SP
maudancan@gmail.com

**Prof. Me. Clayton de Oliveira
Pires**

IFSP – Instituto Federal de São
Paulo – SP
clayton.pires@ifsp.com.br

**SADSJ- South American Development
Society jornal – São Paulo, Brasil.**

As perdas no setor de FLV têm uma participação significativa no total das perdas dos Atacarejos, comprometendo nos resultados operacionais. Avaliar quais fatores motivam a ocorrência dessas perdas, e encontrar as melhores práticas a fim de reduzi-las é de importância estratégica para o sucesso organizacional. O objetivo desse artigo é abordar os principais fatores que contribuem para as perdas no setor de FLV, como recebimento errado de produtos, avarias durante a armazenagem, erro de registro e falta de previsão de demanda. O estudo de caso exploratório descritivo foi realizado em uma filial de uma rede de atacarejos na cidade de São Paulo, através de coleta de dados referente aos meses de maio a agosto de 2015, e também foram entrevistados colaboradores do próprio setor, a fim de entender a dinâmica do setor, desde como são efetuados os pedidos até o abastecimento nas bancas para a venda ao consumidor final. Apesar de essa unidade apresentar índices de perdas aceitáveis quando comparado aos índices nacionais, foram encontradas muitas falhas a serem corrigidas e que possibilitam uma melhora considerável no indicador de perdas do FLV.

Palavras-chave: FLV, Perdas, Supermercados.

Abstract

Losses in the fruit and vegetable sector has a significant share of total losses of Atacarejos, affecting results of operations. Assess what factors motivate the occurrence of these losses, and find the best practices to reduce them is of strategic importance to organizational success. The aim was to address the key factors contributing to losses in the fruit and vegetable sector as wrong receipt of goods, damage during storage, registry error and lack of demand forecasting. The descriptive exploratory case study was carried out on a branch of a atacarejos network in São Paulo, through data collection for the months from May to August 2015, and were also the sector itself employees interviewed in order to understand the dynamics of the sector, since as requests are made to the supply on newsstands for sale to the final consumer. Although this unit provide acceptable loss rates compared to national rates, it was found many flaws to be corrected and that enable a considerable improvement in FLV losses indicator.

Keywords: FLV, losses, Supermarkets.

Introdução

O setor de frutas, legumes e verduras, chamado de (FLV) nos atacadistas e varejistas, tem um papel importante nas receitas das empresas. Ao longo dos anos, tem aumentado a demanda de consumidores, que buscam essa alternativa de canal de distribuição, competindo diretamente com feiras livres, e outros canais. Fatores como conforto, flexibilidade de horário contribuem para esse crescimento. Segundo HortifrutiBrasil(2010) 39% das compras de FLV pelos brasileiros são realizadas em supermercados, também salienta que a além da representatividade nas vendas, a fidelização dos clientes gerada por esse setor é de grande importância para o faturamento geral.

A partir do pedido de compra feito até a venda ao consumidor final, os produtos de FLV, passam por várias etapas dentro da cadeia de suprimento. Sua trajetória começa no produtor rural, passa pelo transportador, e, por fim, chegando ao supermercado. Por se tratar de produto perecível com vida curta, muita coisa se perde pelo caminho. Um dos principais desafios dos supermercados é garantir que seus clientes tenham na área de venda, produtos de qualidade. Ter equipes treinadas para receber os produtos é fator preponderante para garantir que a empresa receba produtos de qualidade e na quantidade correta, conforme o pedido feito. Garantir sua armazenagem correta, evitando que sofra avarias antes mesmo de ir para as bancas de exposição.

O estudo se limitará apenas a análise do setor de FLV, que representa o maior índice de perdas da loja. A relevância estratégica do FLV, o impacto nos custos devido as perdas e apesar de já haver muitos estudos sobre prevenção de perdas de materiais, ainda há carência de pesquisas específicas sobre o tema, o que justifica a realização dessa pesquisa.

O estudo foi realizado em um atacarejo na cidade de São Paulo. Trata-se de uma filial pertencente a uma grande rede nacional, que atualmente possui 88 lojas espalhadas pelo país.

Para a realização desse estudo de caso foi feito um amplo levantamento teórico e de dados sobre o setor, foi feito o levantamento de dados na base de informações da empresa, além de entrevistas com colaboradores envolvidos nos processos de recebimento, armazenagem e exposição ao consumidor. O trabalho está dividido em seis seções onde a primeira é apresentado a introdução a esse estudo, a segunda

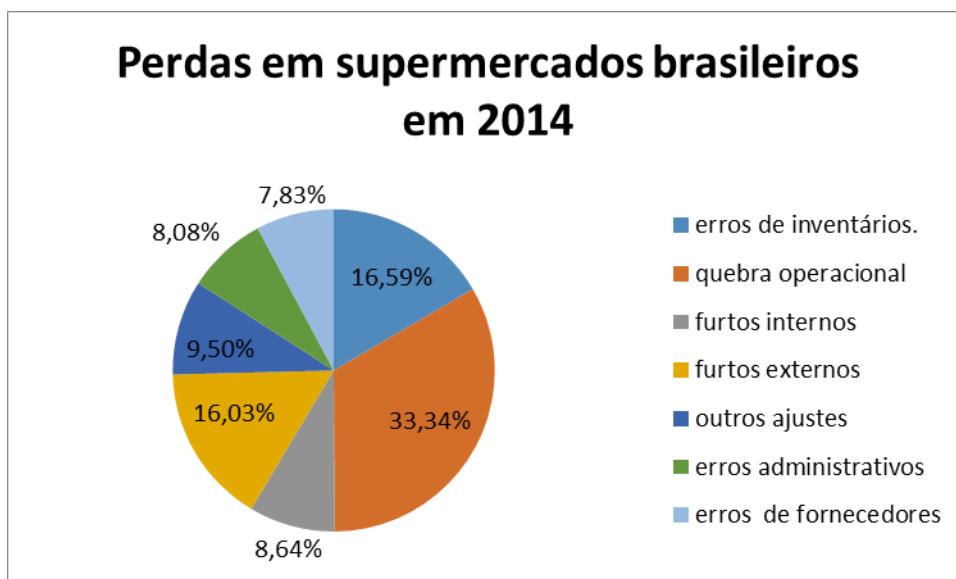
seção trata do referencial teórico onde são abordados os conceitos que embasarão o projeto, na terceira seção explana-se sobre a abordagem metodológica, a quarta o estudo de caso realizado na empresa, a quinta as análises dos dados coletados, a sexta parte é exposta a conclusão do trabalho e na sétima seção encontra-se a bibliografia utilizada.

2.Referencial teórico

Atacarejo é um formato de loja conhecido no Brasil por ser um misto de atacado e varejo, cuja operação se destina a atender prioritariamente as compras maiores das famílias, mas pelas suas características e sortimento, acabam atendendo o cliente de food service, que são bares, restaurantes, hotéis, hospitais e outros grandes consumidores institucionais (OLIVEIRA, LIMA-FILHO, WATANABE, 2013).

Reduzir as perdas de mercadorias nos atacarejos é um grande desafio para os negócios, já que contribuem nos resultados financeiros. Muitos produtos durante o manuseio acabam perdendo a qualidade, por armazenagem incorreta, ocorrendo avaria, levando à perda. Um dos fatores que mais contribuem para a falta de rentabilidade são as perdas (VILELA, LANA, NASCIMENTO;2003); (PRADO, CERIBELI, MERLO;2011).

Gráfico 1: Participação das causas de perdas nos supermercadistas.



Fonte: Abras(2015)

Segundo pesquisa feita pela Associação Brasileira de supermercados (ABRAS, 2015), no ano de 2014, 6,58 bilhões de reais é o valor das perdas do setor supermercadista brasileiro. Em percentuais, esses valores representam 2,23% da receita bruta. Na avaliação foi apontada que “quebra operacional”, perda identificada na operação, corresponde sozinha por 33,35% do total. O gráfico 1 representa as principais causas de perdas, como o furto interno 8,64%, furto externo 16,03%, erros administrativos 8,08%, fornecedores 7,83%, quebra operacional 33,35%, erros de inventário 16,59% e outros ajustes 9,50%.

A tabela 1 mostra os índices das perdas por seção nos supermercadistas nas cinco regiões do Brasil. O setor de FLV dentre as regiões do país teve uma perda em média de 8,29%. As perdas no setor de FLV, representam um percentual elevado em consideração aos outros setores do supermercado. Existem vários fatores que levam as perdas de mercadorias como, avaria, degustação, violação, fraude, furtos internos e externos.

TABELA 1: índice de perdas por seção e região do país.

ÍNDICES DE PERDAS POR SEÇÃO, NAS REGIÕES (%)						
SETOR	CENTRO OESTE	NORDESTE	NORTE	SUDESTE	SUL	MÉDIA/BRASIL
MERCEARIA LÍQUIDA	1,93	1,56	1,14	1,34	1,13	1,37
MERCEARIA SECA	2,08	2,03	1,28	1,60	1,67	1,71
PADARIA E CONFEITARIA	15,62	5,78	6,14	4,59	6,00	5,58
DEMAÍS PERECÍVEIS	2,52	3,71	3,04	3,79	3,18	3,63
PEIXARIA	4,10	4,57	5,21	4,48	2,13	4,35
AÇOUGUE	4,42	2,81	4,58	4,37	4,84	4,24
FLV	8,45	6,90	10,00	8,32	9,35	8,29
LIMPEZA EM GERAL	1,75	1,46	0,72	2,47	1,19	2,09
HIGIENE E PERFUMARIA	1,86	2,05	2,62	3,44	2,18	2,92
BAZAR	3,01	1,85	2,38	3,15	3,29	3,24
ELETROELETRÔNICOS	1,02	0,40	2,23	1,20	0,82	0,91
TÊXTIL	2,99	2,36	3,26	3,34	4,82	3,20
PET	1,54	2,47	1,55	2,54	2,47	2,46
TOTAL	3,,25	2,60	2,87	2,98	2,90	2,98

Fonte: Abras(2015)

Segundo Guerra e outros (2014) as perdas representam as diferenças não identificadas entre estoque físico e contábil, provenientes de erros administrativos, fraudes, furtos, inventário. As quebras são mercadorias identificadas que por ação de

terceiros ou má gestão de produtos acabam sofrendo avaria. Muitos recursos desaparecem dos supermercados provenientes de perdas, que poderiam ser mitigadas.

De acordo com a ABRAS (2015) os perecíveis(frutas, verduras, legumes, carnes e padaria) respondem com os mais altos índices de quebras, devido ao alto grau de deteriorabilidade implícito, ao produto. No setor de FLV as estatísticas mostram que a quebra operacional do setor é a maior de até 8,29% do faturamento líquido, as carnes 4,24% e a padaria 5,58%.

Para tentar diminuir as perdas, muitos supermercados criaram o departamento de prevenção de perdas. O departamento de prevenção e perdas é responsável por fiscalizar todos os processos, desde o recebimento até consumo do produto pelo cliente. Dia (2014) a prevenção não é somente uma opção entre os varejistas, ela passou a fazer parte da estratégia do negócio.

Segundo Guerra e outros (2014) atenção redobrada para as frutas, legumes e verduras, além de contribuir com a diminuição das perdas, também cuida da saúde do consumidor.

A gestão do estoque, para Rosa e Dias (2015), com pedidos de acordo com a demanda contribuem para a redução das perdas, áreas com temperaturas e umidade do ar controlada viabilizam a redução das perdas, e garantem maior tempo de vencimento aos produtos. O controle de estoques é parte vital da logística, pois estes absorvem de 25 a 40% dos custos totais, representando importante parte do capital da empresa, é importante a compreensão da sua relevância na logística e de como gerenciar (BALLOU, 2014).

Outro fator segundo Barki, Botelho e Parente (2013) a ser analisado é a demanda por produtos do setor varejista, para que se tenha um estoque adequado para atender o cliente, evitando rupturas, que impactam diretamente no resultado das vendas.

Segundo Zylberstajn (2013) a demanda por produtos agrícolas é estável. Porém, a oferta é instável, dependendo de sazonalidade, que resultam em variações de preços nos pontos de vendas. Essa incerteza na oferta prejudica toda a cadeia produtiva. Outros fatores comprometem a oferta dos produtos, como embalagens inadequadas, falta de refrigeração, manuseio no transporte durante a produção que acabam por ocasionar desperdícios, diminuindo a oferta.

Outras causas dos desperdícios na produção são acarretadas pelo próprio clima, como excesso de chuva, seca, pragas, fungos, mão de obra não qualificada (TOCHETTO, *et al.*, 2010).

3. Metodologia

O estudo se apoiou na observação de documentos dos processos de compra, armazenagem e venda dos produtos do setor de FLV. De modo, que foi analisado o histórico de compra, através de notas fiscais, vendas e planilhas utilizadas para dar baixa no estoque dos produtos que ficaram impróprios para comercialização, ocasionando à perda. A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não, constituindo fontes primárias (MARCONI e LAKATOS, 2013).

O estudo de caso terá caráter exploratório e descritivo. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) o estudo exploratório tem por objetivo realizar descrições precisas da situação e quer descobrir relações entre os elementos componentes da mesma e a pesquisa descritiva, assim como a exploratória favorece no estudo mais amplo e completo, a formulação mais clara do problema e da hipótese como tentativa de solução. Vergara (2014) afirma que os métodos não são excludentes, podendo ser complementares.

Foram entrevistados colaboradores do setor para compreender a dinâmica das rotinas diárias do setor. A entrevista foi do tipo não estruturada, cabendo ao entrevistador explorar todas as etapas que o entrevistado utiliza. A entrevista não estruturada explora mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas podendo ser respondidas dentro numa conversa informal (MARCONI e LAKATOS, 2013).

4. Estudo de caso

4.1 a empresa

O estudo foi realizado numa das filiais de uma rede de Atacarejo na cidade de São Paulo. A empresa começou suas operações em 1974, na zona leste de São Paulo,

e atualmente conta com 88 lojas espalhadas por 12 estados brasileiros. A empresa adota o sistema de venda Cash & Carry (pague e leve) onde as lojas têm um formato mais voltado para o autosserviço, que visa reduzir custos operacionais, com instalações, proporcionando preços aos produtos mais competitivos. Seus serviços são voltados para duas categorias distintas de clientes: O cliente transformador que compra produtos destinados a abastecer seu comércio, como bares, restaurantes ou minimercados. Também, há o cliente consumidor final, que faz suas compras para abastecer seus lares. Buscando melhorar o atendimento desses dois tipos de clientes, a partir de 2008, a empresa sofreu um forte processo de expansão, também, impulsionado pelo próprio crescimento do país, nos últimos anos, deixando de ser uma empresa regional, para atuar nas principais praças nacionais. No primeiro semestre de 2015, a empresa teve uma taxa de crescimento de 26,1% em relação ao mesmo período do ano anterior. Já a filial do estudo teve um crescimento de 5,69%, e o setor de FLV teve um crescimento de 14,94% no mesmo período.

Gráfico 2: Participação das perdas por seção



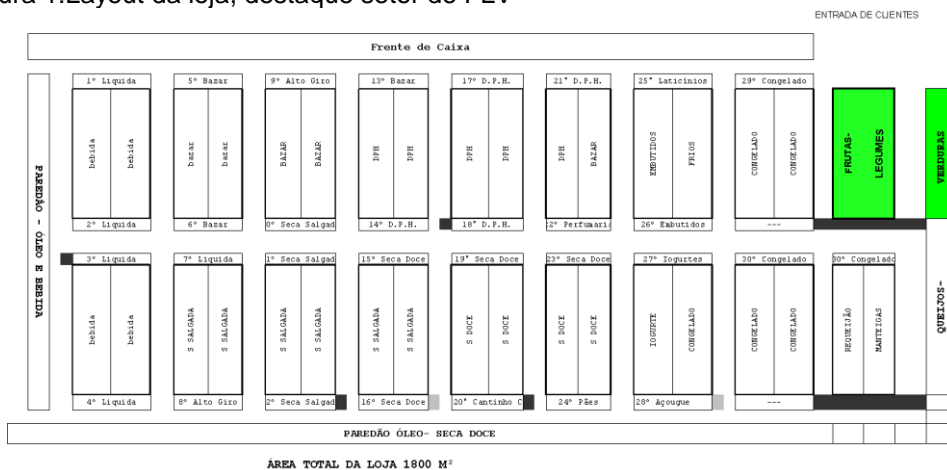
Fonte: Pesquisa direta (2015)

O grande desafio da empresa é reduzir as perdas, garantindo assim a competitividade em um seguimento de mercado que cresce a cada ano. A seguir conforme demonstra o gráfico 2, podemos perceber a participação de cada setor no resultado das perdas de produtos na filial parte do estudo. O total das perdas representa aproximadamente 1,25% do faturamento do mês de agosto. O setor de FLV tem uma participação em torno de 10% sobre o total das perdas, bem acima da média nacional, que é de 8,29%.

4.2 setor de FLV

A loja tem uma área de venda de 1800 m²,dividida em várias seções, e o setor de FLV representa aproximadamente 5% da área total. Logo abaixo, na figura 1, pode-se visualizar o Layout da loja, onde está a disposição de todos os setores da loja, como a parte de mercearia e perecíveis. A área em destaque representa o setor de FLV, que é constituído por bancas de madeiras, onde são expostas as frutas e os legumes. Já a parte de verduras, também conhecida como folhagens, são expostas num balcão refrigerado, para retardar o seu tempo de maturação, por ser tratar de produto de alta perecibilidade.

Figura 1:Layout da loja, destaque setor de FLV



Fonte: Pesquisa direta (2015).

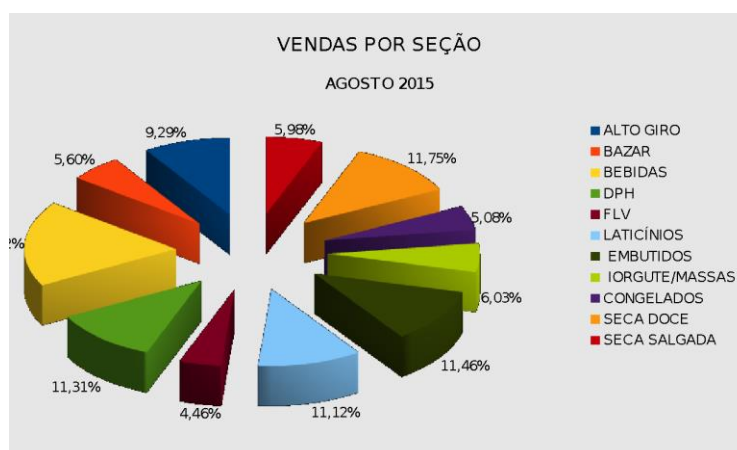
4.3 compras, vendas e perdas

Diferentemente dos outros setores que os pedidos de mercadoria são feito através do departamento comercial, que centraliza todos os pedidos das lojas, os pedidos do setor de FLV são feitos diretamente pelo responsável do setor. Cabe ao colaborador estimar a previsão de demanda, evitando não deixar a loja desabastecida. Os fornecedores são fixos, sendo um responsável pelo abastecimento das frutas e legumes, e outro pelas folhagens. As entregas ocorrem diariamente, uma única vez, obedecendo ao pedido feito no dia anterior. Segundo o responsável pelo setor, os pedidos seguem uma previsão de demanda baseada nas suas próprias experiências, sobre o que vende e a média de vendas de cada produto. Não há um critério mais rigoroso como uma planilha, histórico de venda ou uma análise mais criteriosa para

elaborar os pedidos. Interessante notar, que a empresa tem um sistema de gerenciamento de estoque, que calcula a média de vendas diárias, assim como a previsão de dias de estoque para um determinado produto, mas que não é utilizado pelo setor de FLV, como uma ferramenta de apoio nas tomadas de decisões. Então, os pedidos ficam ao seu próprio critério o que acaba influenciando diretamente nos resultados das vendas e das perdas do setor.

No mês de agosto de 2015, as vendas do setor de FLV representaram 4,46% das vendas totais da empresa conforme o gráfico 3:

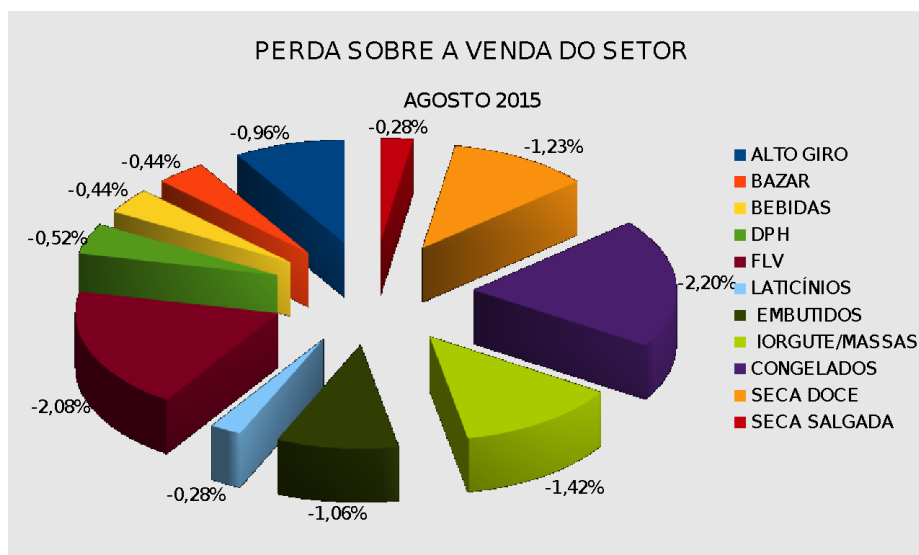
Gráfico 3: Vendas por seção agosto de 2015



Fonte: pesquisa direta (2015)

Apesar da participação das vendas do setor de FLV ser menor em comparação aos outros setores da empresa, isso se deve também ao seu baixo valor agregado, as perdas sobre a própria venda do setor se mostraram as maiores, entorno de 2,20%, conforme o gráfico 4:

Gráfico 4: Perdas sobre a venda por setor



Fonte: Pesquisa direta(2015)

A tabela2 exhibe os dez produtos que mais sofreram perdas no mês de agosto. O tomate Salada demonstrou ser o produto com maior participação nos resultados das perdas do setor.

Tabela2: As 10 maiores perdas do setor de FLV

PRODUTO	QTDE
TOMATE SALADA KG	1264,980 KG
TOMATE ITALIANO KG	124,000 KG
BATATA MONALIZA KG	152,430 KG
ALFACE CRESPA UN	203 UN
PERA PORTUGUESA KG	28,516 KG
CEBOLA NACIONAL KG	53,718 KG
MAÇA NACIONAL GALA KG	61,000 KG
PERA ARGENTINA WILLIANS KG	31,014 KG
PIMENTÃO AMARELO KG	15,922 KG
CENOURA KG	74,763 KG

Fonte: Pesquisa direta(2015)

Analisando os dados das perdas do setor de FLV, pode-se verificar que a perda do tomate salada representa a maior participação de todas as perdas, sendo aproximadamente dez vezes a perda do segundo colocado. Por se tratar de um produto com uma perda expressiva em relação aos demais, fez-se um levantamento diário de todas as movimentações do tomate salada, entre o período de 02/05/2015 à 31/07/15. Dentre as movimentações de produtos, há as entradas de produto e as saídas de produtos do estoque, que é controlado por um sistema de gerenciamento de estoques. Segue abaixo as principais movimentações de estoque na empresa:

Movimentação de entradas:

- Compra
- Bonificação
- Ajuste de estoques entrada

Movimentação de saídas:

- Maturação
- Vencimento
- Ajuste de estoques saída
- Devolução de comprada
- Vendas à cliente
- Saída PDV(ponto de venda)

A tabela 3 mostra os valores totais de todas movimentações no trimestre anterior a agosto de 2015. Onde se observa que devolução de compra é fator com maior participação nas perdas do tomate salada. A devolução de compra representa uma quebra operacional, pois os clientes após a compra, retornam à loja com a mercadoria deteriorada, e solicitam o estorno da compra. Também, é possível verificar a média diária de cada movimentação.

Tabela 3: Total de cada movimentação e média diária (Kg) entre 01/05/15 à 31/07/15

MOVIMENTAÇÃO ENTRADA/SAÍDA TOMATE SALADA EM KG				
ENTRADA	COMPRA	14720,20	MÉDIA /COMPRA/DIA	163,56
SAÍDA	VENDA	11363,781	MÉDIA/VENDA/DI A	126,26
SAÍDA	PERDA IDENTIFICADA	426,366	MÉDIA/PERDA/DI ÁRIA	4,74
SAÍDA	DEVOLUÇÃO DE COMPRA	2143,85	MÉDIA DE DEVOLUÇÃO/DIA	23,82
ENTRADA/SAÍDA	ROTATIVO	-168,732	MÉDIA ROTATIVO/DIA	-1,87
SAÍDA	REFEIÇÃO	201,572	MÉDIA REFEIÇÃO/DIA	2,24
ESTOQUE	FINAL	415,899	MÉDIA FINAL	53,74

Fonte: pesquisa direta (2015)

A tabela 4 mostra as médias de venda de cada dia da semana referente ao mês de julho de 2015. Os sábados representam o maior quantidade de venda com média de 160,93 kg. Depois temos as quintas-feiras com segundo maior quantidade de venda. 148,12 kg Foi observado que a loja adota a prática de promoções semanais justamente nas quintas-feiras. A média semanal foi de 734,51 kg.

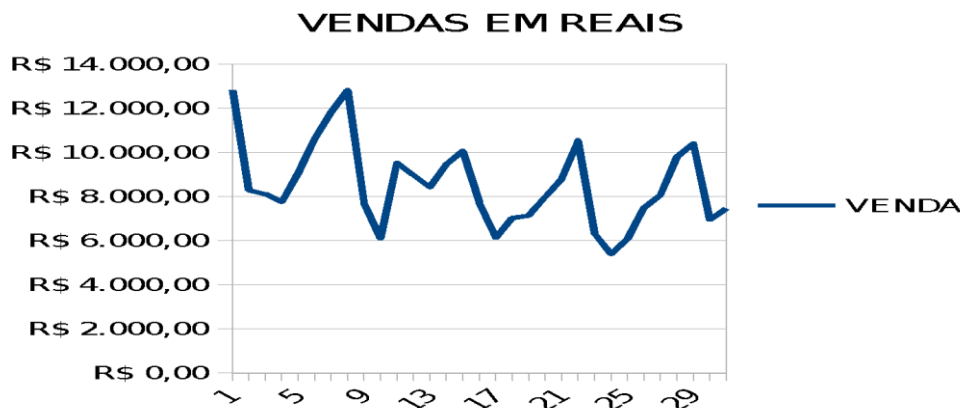
Tabela 4: Média de venda por dia da semana julho 2015

JULHO DE 2015						
	Semana1	Semana2	Semana3	Semana4	total	média
Segunda-Feira	49,78	12,52	51,26	50,48	164,05	41,01
Terça-Feira	79,22	85,07	146,05	107,62	417,95	104,49
Quarta-Feira	43,68	117,13	72,70	111,00	344,52	86,13
Quinta-Feira	88,93	151,60	105,12	246,84	592,48	148,12
Sexta-Feira	89,66	141,08	97,90	114,37	443,01	110,75
Sábado	153,87	123,69	156,73	209,43	643,72	160,93
Domingo	80,01	101,26	85,06	65,96	332,28	83,07
Total	585,15	732,34	714,83	905,70	2.938,02	734,51
média	83,59	104,62	102,12	129,39		

Fonte: Pesquisa direta (2015)

A seguir, o gráfico 5 demonstra a evolução das vendas diárias no mês de agosto de 2015, do setor de FLV. Podemos observar que o mês começa com uma venda forte, na casa de 12 mil reais, e vai declinando ao longo dos dias, terminando o mês próximo a 8 mil reais.

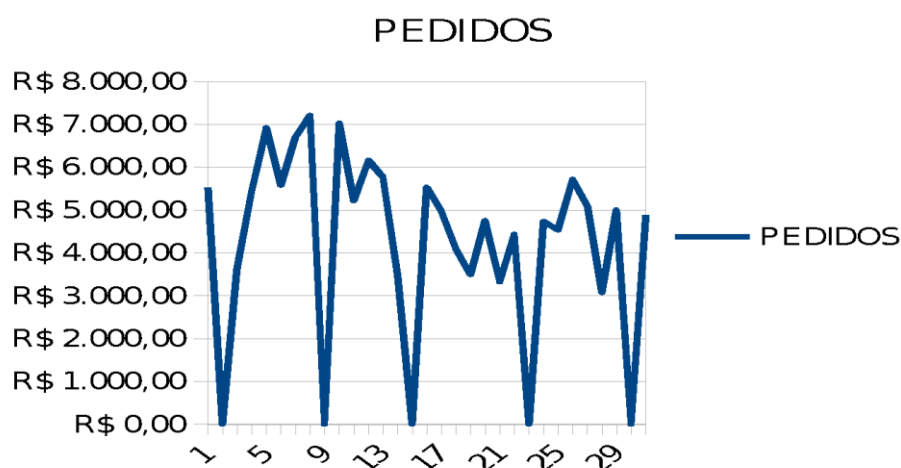
Gráfico 5: Vendas em Reais do FLV no mês de agosto de 2015



Fonte: Pesquisa direta(2015)

O próximo gráfico 6 demonstra todos os pedidos do setor de FLV realizados no mesmo período. Interessante notar que os pedidos acompanham a evolução das vendas do setor. Porém, os pedidos têm de FLV sempre um dia de atraso para serem entregues. Importante observar esse detalhe para evitar um pedido em desacordo com o dia da venda. Repare que o maior pedido foi feito no dia 8, justamente no dia em que houve a maior venda. Só que esse pedido foi entregue no dia 9 onde as vendas caíram.

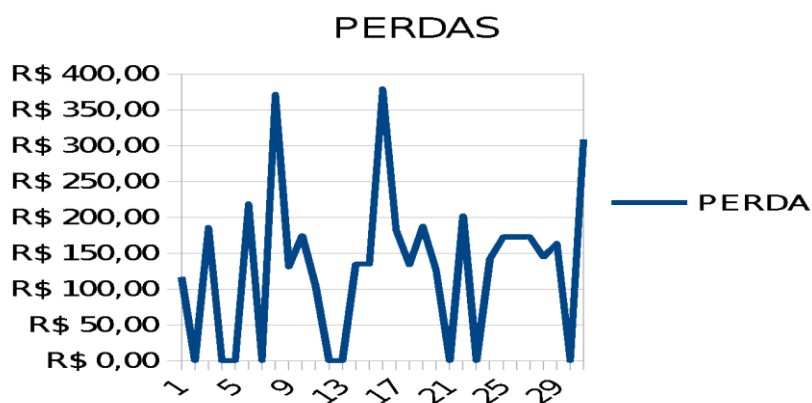
Gráfico 6: Pedidos realizados de FLV no mês de agosto



Fonte: Pesquisa direta(2015)

Por fim, temos o gráfico 7 que demonstra a perda diária no mesmo período. Agora fica evidente que após a queda na venda do dia 9, o excesso de pedido contribuiu para o aumento das perdas como pode se verificar. Fenômeno esse que se repete em outros dias. Há um vando forte no mesmo dia que é feito o pedido, que acaba não se repetindo no dia da entrega.

Gráfico 7: Perdas no setor de Flv durante o mês de agosto de 2015



Fonte: Pesquisa direta(2015)

4.4 Recebimento

O recebimento dos produtos do FLV são realizados diariamente, sendo as folhagens na parte da manhã e as frutas e legumes na parte da tarde. As folhagens são recebidas antes da abertura da loja, que ocorre às 7 horas da manhã. As folhagens são conferidas pela equipe do setor de recebimento, e posteriormente, vão direto para a área de venda para serem expostas ao cliente. São expostas em um balcão refrigerado que mantém a temperatura em aproximadamente 12°C. As frutas e legumes chegam na parte da tarde, entregue por um fornecedor fixo, com boxe na CEAGESP(Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo), Os produtos são conferidos e pesados pela equipe do recebimento, em seguida vão para a área de venda, onde são expostos em bancas de madeiras.

5. Análise dos dados

Foi observado que a filial não possui um local apropriado para o recebimento de perecíveis, como uma doca com refrigeração. Todo o processo de recebimento da empresa é realizado por apenas uma doca pequena, onde é descarregado um fornecedor por vez.

A empresa não possui uma área de estoque para os produtos do FLV, como ocorre com os demais produtos, obrigando tudo que chega ir direto para a área de venda. Na filial da empresa avaliada, em particular o setor de FLV, pode-se verificar que o principal fator que contribui para as perdas é a forma como é elaborado o pedido. Outro fator identificado foi um número alto de devolução de compras. Isso acontece quando o cliente na maioria dos casos, retorna à loja, um ou dois dias depois de ter realizado a compra, e trazem o produto já deteriorado exigindo a devolução do dinheiro. Por ser um produto altamente perecível, não faz sentido a loja aceitar essa devolução, já que o produto se deteriorou em um tempo bem maior ao da compra. Entretanto, a loja aceita arcar com essa perda a fim de continuar a ter o cliente, e assim evitar seu descontentamento. Outro ponto abordado, foi falta de um estudo mais elaborado, como histórico de vendas, poderiam contribuir para a redução das perdas. Também, verificou-se que os colaboradores desconhecem o sistema de gerenciamento de estoque ou não tendo permissão de acesso, cabendo às eles

efetuarem seus pedidos sem um padrão formalizado, ficando a cargo da própria intuição. Outro ponto a ressaltar é caso o colaborador por algum motivo se ausente do trabalho, fica a cargo de outros colaboradores efetuarem os pedidos, implicando em excesso de estoque ou rupturas. A empresa possui ótimas ferramentas de gestão de estoque, aplicadas a vários setores e poderia ser também utilizada no setor de FLV, ainda mais como ficou demonstrado na pesquisa, ser um setor com maior participação nas perdas da empresa.

6. Considerações finais

O setor de FLV tem um papel estratégico para a empresa, pois os clientes que compram esses produtos acabam levando produtos de outros setores também. Nesse trabalho foi constatado que as perdas são superiores à média das regiões do país. O estudo mostrou que há falhas nos processos de compra, recebimento e venda. Também, verificou-se a falta de um planejamento da área estrutural, como um local para climatização dos produtos no estoque, que poderia minimizar o processo de maturação dos produtos, que ocasiona a perda

. Os produtos são descarregados dos caminhões, que entram na doca com uma temperatura elevada, devido a passar horas sob o Sol aguardando a descarga. Logo após a conferência, vão direto para a área de venda, onde a temperatura é bem inferior, o que ocasiona um choque de temperatura nos produtos. Também, foi constatado que a maior perda veio das devoluções de compras, e não das quebras operacionais como se era esperado. As devoluções de compras dos clientes, foram 5 vezes maior que as quebras operacionais, um dado que num primeiro momento era desconhecido. Pois, durante a pesquisa, e observando estudos anteriores, a atenção para a perda se deu aos erros administrativos, furtos internos, furtos externos, fraudes, quebra operacionais e o fato dos clientes devolverem os produtos, principalmente no caso do Tomate Salada, só foi possível identificar, analisando todas as movimentações de estoque do produto.

Para a empresa fica a sugestão de melhorias nos processos de compras, recebimento e vendas. A capacitação dos colaboradores, para que aprendam a identificar as variedades de frutas e legumes, evitando o recebimento de produtos similares ao da fatura e a venda dos produtos com o código de identificação incorreto.

Também, receber produtos com a qualidade correta, evitando comprar produtos com maturação avançada.

A empresa necessita de uma área apropriada no depósito, uma câmara fria, para que os produtos somente vão para a área de venda conforme for baixando o estoque, e não no ato do recebimento, evitando o desperdício por manipulação do alimento. Tem que melhorar o pós-venda, diminuindo a quantidade de devolução de compra, conforme já mencionado, foi o maior responsável pelas perdas.

A consciência de que as perdas são um reflexo de uma série de atividades ao longo da cadeia de suprimentos, é de fundamental importância para a diminuição nos índices de perdas, não só no setor de FLV, mas em toda a empresa como um todo, devendo fazer parte de um planejamento estratégico, para a redução de custos, e agregar valor a empresa, como uma gestão responsável, que tem políticas voltadas para a redução do desperdício de alimentos, ainda mais em um país onde vive milhares de pessoas famintas.

A pesquisa apresenta como limitações o fato de ter sido realizada apenas numa filial da empresa no estado de São Paulo, e em um curto período de tempo. Desse modo, comparações com maior abrangência geográfica e com envolvimento das demais unidades poderiam oferecer melhor base para a extração de comparações. Futuras pesquisas nessa amplitude poderiam trazer mais clareza.

7. Referencias

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. **15º Avaliação de Perdas nos Supermercados Brasileiros 2015**. Disponível em <http://www.abras.com.br/pdf/Forum_perdas.pdf>. Acessado em 01 de outubro de 2015.

ALMEIDA, Marcio Vieira de; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **A distribuição física como recurso estratégico de fabricantes de bens de consumo para a obtenção da vantagem competitiva**. R.Adm., São Paulo, v.49, n.4, p.656-670, out./nov./dez. 2014.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2014. 29ª reimpressão.

BARKEI, Edgard; BOTELHO, Delane; PARENTE, Juracy Gomes. **Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes**. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 53, n. 6, novembro-dezembro 2013

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DIAS, Suzana Wayand. **O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2014, São Paulo.

GUERRA, Antonia Mirian Nogueira de Moura; FERREIRA, Júlia Batista de Azevedo; COSTA, Ana Cecília Moura, TAVARES, Paula Raniele Freitas; MARACAJÁ, Patricio Borges, COELHO, Debora Cristina. ANDRADE, Maria Elidiana Lucas de. **Perdas pós-colheita em tomate, pimentão e cebola no mercado varejista de Santarém – PA**. Revista ACSA. V. 10, n. 3, p. 08 -17 , jul - set, 2014

HORTIFRUTI BRASIL. **Supermercado: é viável ser fornecedor desse supercliente?. CEPEA-ESALQ/USP Ano 9 - Nº 94 - Setembro de 2010**. Disponível em <<http://cepea.esalq.usp.br/hfbrasil/edicoes/94/full.pdf>>. Acessado em 01 de outubro de 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2011..

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Leidy Diana Souza de; LIMA-FILHO, Dario de Oliveira; WATANABE, Eluiza Alberto de Moraes. **Nível de desenvolvimento e tecnologia de distribuição de alimentos em países selecionados**. Rev. Econ. Sociol. Rural vol.51 no.1 Brasília Jan./Mar. 2013

PRADO, Lucas Sciencia do; CERIBELI, Harrison Bachion; MERLO, Edgard Monforte. **Como os Varejistas podem Contribuir para a Redução das perdas de Alimentos? Um estudo no Pequeno Varejo Alimentar**. Revista de Ciências Gerenciais. Vo.15, Nº. 21, ano 2011.

ROSA, Natália Gomes, DIAS, Silvana De Brito Arrais. **Estratégia e Gestão das Gôndolas de Supermercado**. Estudos, Goiânia, v. 42, n. 1, p. 83-102, jan./fev. 2015

TOCHETTO, C. C.; FERRARI, M. R.; BERGAMO, M. M. C. VANCIN, V. **Estudo sobre as perdas físicas e financeiras decorrentes da produção, transporte, armazenagem e comercialização de hortifrutigranjeiros no município de Erechim - RS**. Perspectiva, Erechim, v. 34, n. 126, p. 7-17, junho 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VILELA, Nirlene Junqueira, LANA, Milza Moreira, NASCIMENTO, Edson Ferreira do, MAKISHIMA, Nozomu. **Perdas na Comercialização de Hortaliças em uma Rede Varejista do Distrito Federal**. Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, v. 20, n. 3, p. 521-541, set./dez. 2003.

ZYLBERSTAJN, Decio. **Administração de sistemas de base agrícola: análise de fatores críticos.** R.Adm., São Paulo, v.48, n.2, p.203-207, abr./maio/jun. 2013