





Inventários





Inventários

Este material consultivo, desenvolvido e aprimorado pelo Comitê de Eficiência Operacional da ABRAS, visa apoiar as equipes na compreensão e na padronização das rotinas de controle de quebra operacionais no varejo. Estruturado como referência prática, o conteúdo busca facilitar consultas rápidas no dia a dia e contribuir para o aumento da eficiência das operações.



Inventários

Contextualização

O inventário é um método de registro que permite identificar o estoque real da empresa, possibilitando a conferência com o estoque do sistema e a correção de falhas nos processos. Na prática, ele consiste na contagem dos produtos disponíveis em estoque.

Ele é o instrumento principal para medir a quebra desconhecida. As informações obtidas após análise são usadas para ajuste do estoque gerencial e fiscal.

Os ajustes de estoques devem seguir as solicitações do SEFAZ nos respectivos Estados.

Inventários

Por que fazemos inventário?

- Ajustar o estoque fiscal, atendendo às exigências do fisco e garantindo registros corretos de entradas e saídas.
- Atualizar o estoque sistemico, alinhando compras x abastecimento.
- Permitir que a empresa meça os resultados da loja, avaliando quebras (perdas) x lucro.
- Subsidiar decisões sobre mercadorias em falta, sem vendas, com estoque alto ou danificadas.
- Identificar itens em ruptura operacional (tem no estoque, não tem na área de vendas)
- Mapear processos para identificar e corrigir as causas de perdas por inventário.

Estruturação do processo de inventário



Tipos de Inventários

- **Geral**
 - São inventariados todos os itens de uma unidade, seja uma loja ou Centro de Distribuição (CD);
 - Geralmente são realizados de forma trimestral, semestral ou anual;
- **Rotativos**
 - Realizados de forma segmentada. Pode ser realizados por item, categoria, seção ou departamentos
 - Sua periodicidade varia de acordo com os níveis de riscos e perdas de cada produto, categoria ou seção.
 - Periodicidade :
 - Maior Risco: diárias, semanais, mensais
 - Menor Risco: bimestrais, trimestrais, semestrais ou anuais.
- **Estoques a serem Inventariados**
 - Estoque para revenda (principal/01)
 - Trocas
 - Uso e consumo
 - Produção
 - Ativos (equipamentos, mobiliário e demais ativos da companhia)

Metodologia e Frequência

Conceito	
Preventivo	São inventários diários, semanais ou quinzenais e tem a finalidade de ajustar as distorções de estoques e direcionar os esforços das análise dos problemas antes do ciclo geral de inventário. Também focados em produtos de alto risco. Rotativos
Manutenção	Realizado mês a mês com objetivo de ajustes das divergências de estoque e análises das distorções . Geralmente focados em setores de maior perda como os perecíveis. Rotativos
Ajustes Gerais	Tem como objetivo ajustar os demais setores que não são acompanhados de forma mais frequente, possuem perdas menores e não possuem áreas de transformação. Geral ou ciclo trimestral, quadrimestral ou semestral



Metodologia e Frequência

Método				ÁREAS / DEPARTAMENTOS							
Tipo R: Rotativo G: Geral	Abrangência Total ou parcial	Formato P: próprio T: Terceirizado	Periodicidade	Preventivos Negativo, virtual, etc	PAR	Açougue	Hortifrut	Frios e Lat. (FLC)	Padaria	Demais setores	Ativos
Rotativos	Produto	Próprio	D: Diário; S: Semanal; M: Mensal; B: Bimestral; T: Trimestral; SM: Semestral; A: Anual	D Ou S	D, S ou M	Q ou M	Q ou M	Q ou M	Q ou M		M ou T
	Categoria	Próprio ou Terceiro	Departamento							T; SM ou A	
Geral	Loja ou CD todo	Próprio ou Terceiro	T: Trimestral; SM: Semestral; A: Anual							T; SM ou A	A

Exemplo de Plano de Inventários

Plano e Inventário anual

- Uso de rotativos para fechar quatro ciclos de inventários no ano.
- Particionando os inventários em três meses, formando quatro ciclos. Ao final de cada ciclo, temos o resultado geral da loja.
- Contendo: inventario geral anual e rotativos: diários, semanais, mensais e trimestrais

Plano ação Anual													
Ciclos	CICLO 01			CICLO 02			CICLO 03			CICLO 04			
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Áreas	PERECÍVEIS												
	M1			M1			M1			GERAL			
		M2			M2			M2		M2			
			M3			M3		M3		M3			M3

ROTATIVOS MENSAIS						
Descrição	Dias /Semanas	SEM 01	SEM 02	SEM 03	SEM 04	
Negativo	Diário	x	x	x	x	
Virtual	Segunda e quinta	x	x	x	x	
Alto Risco	Segunda Feira	x	x	x	x	
Padaria	Terça	x				
Frios e Laticinios	Terça		x			
Açougue	Segunda			x		
FLV	Domingo				x	

NÃO PERECÍVEIS	
Trimestral	SEÇÕES
M1	Mercearia alimentos
M2	Mercearia Ñ alimentos
M2	Salgados
M2	Uso e Consumo
M3	Mercearia Liquida
M3	Industrializados

Metodologia

Preparação

- Planejamento
- Arrumação do Depósito e loja
- Corte

Execução

- Contagem
- Recontagem (auditoria)
- Pré-análise (grandes divergências e produtos não contados)
- Transmissão de dados

Análise

- Relatório de divergências
- Avaliação da Execução
- Análise de divergências
- Ajustes de erros de contagem
- Análise de Ruptura de Abastecimento
- Divulgação dos resultados
- Plano de Ação

Equipe para execução do inventário

Operações

EFICIÊNCIA OPERACIONAL
Setor de Inventários
Empresas Terceirizadas

EFICIÊNCIA OPERACIONAL
e Controladoria

Operações

PREPARAÇÃO	EXECUÇÃO	ANÁLISE
<ul style="list-style-type: none">• Comunicação• Organização de áreas• Corte do sistema• Não lançamento das movimentações internas• Notas fiscais pendentes no sistema x contagem	<ul style="list-style-type: none">• Erros de contagem• Não lotear um determinado local para contagem• Contar o que não deveria ser contado• Erro no cadastro peso x unidade x caixa• Não auditar o processo de contagem	<ul style="list-style-type: none">• Não analisar• Não fechar um plano de ação• Não acompanhar o plano traçado• Ajustar valores altos sem analisar.



Preparação

Definir:

- Data do inventário
- Tipo de equipe: própria ou terceirizada
- Quantidade de integrantes
 - Equipe própria: apontar os integrantes que tenham melhor desempenho em atividades da loja.

Divulgar para todos os departamentos (envolvidos) direta ou indiretamente

Garantir que a loja ou o CD esteja adequado para a realização de inventários

Apresentação e organização de mercadorias

Execução

Execução

Endereçamento da loja

- Identificar com etiquetas os locais onde ocorrerá a contagem, garantindo que nenhum item fique fora da contagem;
- Distribuir previamente os participantes de modo a ter uniformidade de pessoas por corredor;
- Reunir a equipe de inventário antes do início da contagem para alinhamento, orientações e esclarecimento de dúvidas;

Inventário geral noturno ou com loja fechada:

- Verificar o fechamento de frente de loja
- Verificar se existem pendências de envio de vendas ou afins
- Etapa sistêmica (congelamento do estoque para realizar o inventário)
- Após iniciar as contagens, manter um responsável para checar se o trabalho está se desenvolvendo em conformidade

Execução

Execução

De acordo com a finalização de contagem e coleta dos endereços, emitir as guias de auditoria, para a equipe de eficiência operacional, verificar as contagens e recontagens. Definir um percentual de endereços a serem auditados

Contagem: 100%

Realização da primeira contagem de todos os itens que serão inventariados

Recontagem (objetivo): 100% da área do depósito e de 10 a 25% da área de vendas

Conferência e certificação das contagens realizadas por inventariantes. É o processo pelo qual a equipe se auto avalia e ajusta possíveis erros de contagens antes da entrega final do inventário. A recontagem deve ser feita por outro inventariante ou pelo supervisor.

Transmissão de dados:

- Após consolidação da contagem o arquivo de inventário é enviado para TI
- Este será posteriormente lançado no sistema para avaliação de divergência

Análise

Análise

- Após a finalização total de contagem e coleta, transmitir os dados para o ERP, emitir o relatório de divergências. Neste momento, pode-se classificar as divergências por quantidade ou valor.
- Diante das divergências, iniciar processo de investigação sistêmica, em busca das possíveis causas: erros de entrada, falta de registro interno, erro de registro, erros de inventário anterior, erros de cadastro, erros de contagem.
- Durante essa etapa, também é importante promover uma recontagem física das principais divergências.
- Ao finalizar as análises e ajustes, validar as contagens e divulgar o resultado.
- Diante da identificação das causas das divergências, mapear os processos e procedimentos que precisam ser revistos ou implementados.

Análise:

Análise

Análise da execução do inventário

Análise qualitativa através do checklist de inventário;

Análise quantitativa e qualitativa através da auditoria de contagem

Análise de divergência:

Após o transmissão de dados, é carregado no sistema, o estoque contado é comparado com o estoque do sistema.

Se surgir divergência, ela deve ser auditada, assim como analisadas as suas possíveis causas.

Ajustes / erros de contagem

Por meio da auditoria das maiores divergências são identificados possíveis erros de contagem. Para certificarmos das maiores diferenças encontradas deve-se pegar os TOP 10 de cada departamento.

Resumo do processo de análise

Entradas

- Avaliações qualitativas
- Avaliações quantitativas
- Resultado do Inventário
- Faturamento do período, por setor

Ferramentas

- Banco de dados de Eficiência Operacional
- Consolidado do checklist inventário

Saídas

- Análise Qualitativa
- Análise Quantitativa
- Análise de negativos e positivos, coeficiente de gestão de estoque
- ABC de perdas por setor
- Consolidação por loja, setor, período e item.
- Análise de Ruptura / Abastecimento
- Plano de Ação e avaliação detalhada



Principais erros no processo de arrumação e organização

Exemplos de situações operacionais



Riscos: arrumação da área de vendas

Mercadorias misturadas e sem organização correta





Identificação de mercadorias não destinadas à venda

- **Mercadorias para doações**
- **Mercadorias promocionais de degustação**
- **Mercadorias não cadastradas**
- **Mercadorias avariadas**

Estas mercadorias devem ser inventariadas de forma separada para que haja um tratamento e encaminhamento futuro, após a realização do inventários.

Em alguns casos, a mercadoria não se encontra no estoque principal da loja ou CD, ou não estão cadastradas. Logo, devemos proceder com o devido cadastramento.



Preparação: exemplos bons e ruins

Preparação: exemplos

Corredores obstruídos, produtos sem padrão de arrumação



Organização do Depósito

Caixas diferentes e sem padrão de cubagem e organização



Organização dos lotes





Organização da loja

Produtos Organizados, porém com rupturas

Importante não termos problemas com rupturas após o inventário





Organização da loja

Para facilitar a contagem do estoque, colocar um produto para fora da caixa



Organização das câmaras depois



Organização da loja



Retirar caixas vazias para não confundir a contagem

Organização: contagem com ou sem coleto



Organizar produtos do Fundo
da gôndola para Frente



A prateleira deve ter um item exposto pelo
lado do Código de Barras

Endereçamento



- As gôndolas, prateleiras ou pontos extras devem ser identificados com uma etiqueta segmentando a área a ser inventariada.
- Ao final de cada contagem, deve ser identificado com o nome de quem realizou a contagem;
- Cada lote de produtos obedece uma regra para identificação, sendo da esquerda para a direita até o limite do próximo lote e assim sucessivamente;
- Em sendo inventário próprio seguir a disponibilidade do ERP da empresa.
- Os lotes nos permitem realizar auditorias de forma rápida e objetiva ao longo do inventário. Com isso, podemos avaliar o desempenho da equipe que está inventariando a loja, seja ela terceirizada ou própria, além de nos permitir garantir que todos os produtos foram contados.
- O padrão de contagem a ser executado pelos inventariantes, deve sempre seguir o padrão: da esquerda para a direita de cima para baixo, sempre com o cuidado para respeitar o limite do próximo endereço;

Organização da loja



Nunca colar etiqueta **sobre o rótulo**,
independentemente do produto



Nunca colar etiqueta **sobre a validade**,
independentemente do produto



Organização da loja





Organização da loja



Riscos: erros de execução



**Riscos de erros nas contagens e digitação de perecíveis.
Lote solto**

Riscos: erros de execução



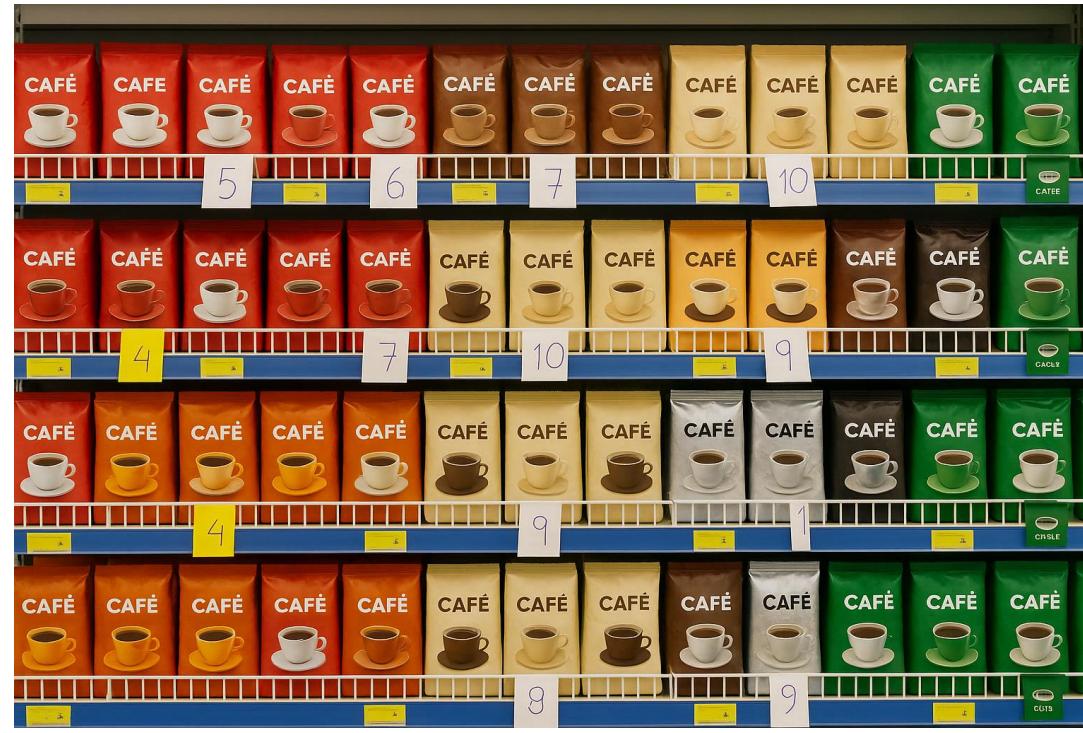
Excesso de estoque e desorganização

Riscos: erros de execução



**Fragilidade do método de identificação dos lotes no inventário.
Deve ser sempre no lado superior esquerdo, no local do início da contagem**

Riscos: erros de execução



Possibilidade de dúvidas no momento da contagem e coleta das quantidades.

Riscos: erros de execução



Possibilidade de erros de
interpretação dos registros.

Riscos: erros de execução



Transferências das lojas no CD.

Caixas abertas a serem transferidas para a loja 5
após inventário.

Risco de lançamento e transferência física.

Separar como não inventariar, pois a nota já havia
sido emitida.

Boas práticas de arrumação



Produtos em cima da caixa aceleram a digitalização e conferência de cada volume

Inventários

Execução

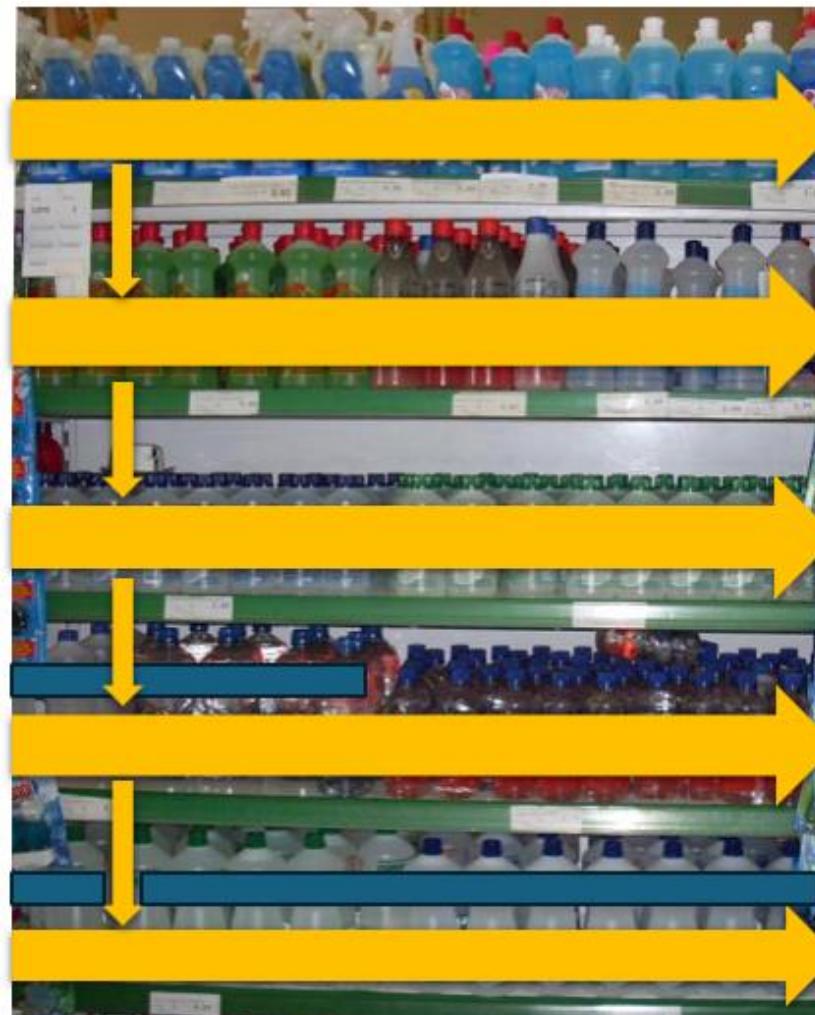
- Lote canto superior esquerdo
- Bipa o lote

Escanear produtos:

- Da esquerda para direita
- De cima para baixo

Coleta

- Antes de scanear os produtos, deve-se abrir o lote inserindo seu número no coleto;
- Escanear produtos seguindo a mesma ordem da contagem



Inventários

Execução

Contagem

Recontagem
(quando for o caso)
Terceirizada

Transmissão
dos dados

- Realização da primeira contagem envolvendo todos os itens a serem inventariados
- “Auditoria” de certificação de contagem, tem como objetivo avaliar a acurácia inicial da contagem. Geralmente é feita por quantidade: Depósito (100%) área de vendas (15% a 25%) e realizada por outro inventariante ou um supervisor.
- Após consolidação da contagem, o arquivo de inventário é enviado para TI e, posteriormente, lançado no sistema para avaliação de divergência

Inventários

Análise

Avaliação da Execução
do Inventário

- Análise qualitativa através do Checklist de inventário
- Análise quantitativa através da auditoria de contagem
- Após transmissão de dados, é carregado no sistema o estoque contado e comparado com o estoque do sistema.
- Surge a divergência, esta deve ser auditada e analisado as causas
- Através da auditoria das maiores divergências conseguimos identificar possíveis erros de contagem e certificarmos das maiores diferenças encontradas.
- Selecionar os TOP 10 de cada departamento

Ajustes / Erros de
contagem

Resumo do processo de análise

Entradas

- Avaliações qualitativas
- Avaliações quantitativas
- Resultado de inventário
- Faturamento do período, por setor

Ferramentas

- Banco de dados de Eficiência Operacional
- Consolidado do checklist Inventário

Saídas

- Análise Qualitativa e Quantitativa
- Análise de negativos e positivos, coeficiente de gestão de estoque
- ABC de perdas por setor
- Consolidação por loja, setor, período e item.
- ABC de vendas Mix(pontuação)
- Análise de Ruptura / Abastecimento
- Lista de Produtos em falta na loja por ABC de venda
- Plano de Ação e avaliação detalhada

Análise de inventário (sintética)

- Análise Qualitativa
- Análise Quantitativa
- **Análise de negativos e positivos, coeficiente de gestão de estoque**
- ABC de perdas por setor
- Consolidação por loja, setor, período e item.
- Análise de Ruptura / Abastecimento
- Plano de Ação e avaliação detalhada

Descrição	Valores	%
Positivos	1791458,22	3,07%
Negativos	-3145413,67	-5,38%
Faturamento	58.420.051	- 3.145.414

Coeficiente de Gestão de Estoques

Setores	Inventário	Faturamento	% GE
AÇOUGUE	- 368.975,60	5.501.443	-6,71%
HORTI FRUTI	- 302.294,46	2.717.973	-11,12%
FRIOS	- 364.697,54	4.251.984	-8,58%
LÍQUIDA	- 333.311,34	9.774.435	-3,41%
SECA DOCE	- 363.181,38	4.792.927	-7,58%
SECA SALG	- 299.695,25	3.372.342	-8,89%
SECA COMMODITY	- 209.227,53	7.978.051	-2,62%
LATICÍNIOS COMM	- 125.165,56	6.574.540	-1,90%
LIMPEZA	- 204.444,90	2.856.174	-7,16%
BAZAR	- 156.659,18	1.492.935	-10,49%
LATICÍNIOS	- 98.936,72	1.160.680	-8,52%
PERFUMARIA	- 146.938,49	2.130.753	-6,90%
DELICATESSEM	- 156.163,45	2.976.301	-5,25%
PADARIA	- 13.802,81	52.561	-26,26%
TABACO	- 1.919,46	2.786.953	-0,07%

- Análise Qualitativa
- Análise Quantitativa
- Análise de negativos e positivos, coeficiente de gestão de estoque
- **ABC de perdas por setor**
- Consolidação por loja, setor, período e item.
- Análise de Ruptura / Abastecimento
- Plano de Ação e avaliação detalhada

Análise de inventários (analítica)

Ano	2009	Results		
dia	(Tudo)	Avaria	Inventário	Perda Tot
Loja	(Tudo)			
setor	AÇOUGUE			
CONTRA FILE KG	-14.991	-44.468	-59.459	
PICANHA KG	-1.018	-44.797	-45.815	
CHARQUE COXAO 30KG	-2.727	-24.005	-26.733	
FILE DE PEITO S/OSSO S/PELE ADOR	-2.605	-6.948	-9.553	
PATINHO KG	-915	-8.384	-9.299	
ALCATRA C/MAMINHA KG	-658	-8.186	-8.844	
COXAO MOLE KG	-1.120	-6.907	-8.026	
COXAO DURO KG	-867	-7.152	-8.018	
MOILO ALCATRA KG	-505	-6.909	-7.414	
FILE MERLUZA GRANEL KG	-56	-5.905	-5.961	
BACALHAU PORTO KG	-238	-5.256	-5.494	
BISTECA SUINA KG	-49	-5.154	-5.203	
PEIXE CACAO POSTAS S/PELE KG	-102	-5.018	-5.120	
MUSCULO KG	-1.499	-3.553	-5.052	
COSTELA SUINA SALG KG	-745	-4.245	-4.990	
PONTA CONTRA FILE (NOIX) KG	-517	-4.278	-4.795	
PERNIL SUINO CONG AURORA KG		-4.703	-4.703	
FILE PESCADA C/PELE KG		-4.013	-4.013	

Análise de inventários (analítica)

Ano (Tudo)		Avaliações com base nos números da empresa					Projeções Melhores práticas		
Setores	Venda	Avaria	Inventário	Perda Tot	% Perda	Meta	Valor de	Ganho	
							Perda Meta	Projetado	
AÇOUGUE	5.501.443	-45.107	-259.061	-304.168	-5,53%	-1,5%	(82.521,64)	221.646	
HORTI FRUTI	2.717.973	-156.866	-92.002	-248.868	-9,16%	-3,0%	(81.539,18)	167.328	
FRIOS	4.251.984	-41.525	-150.529	-192.054	-4,52%	-1,5%	(63.779,76)	128.274	
LÍQUIDA	9.774.435	-16.677	-172.536	-189.213	-1,94%	-0,5%	(48.872,18)	140.341	
SECA DOCE	4.792.927	-15.860	-171.633	-187.493	-3,91%	-0,7%	(33.550,49)	153.943	
SECA SALG	3.372.342	-9.061	-121.828	-130.889	-3,88%	-0,7%	(23.606,39)	107.283	
SECA COMMODITY	7.978.051	-6.530	-99.401	-105.931	-1,33%	-0,4%	(31.912,21)	74.019	
LATICÍNIOS COMM	6.574.540	-11.235	-56.638	-67.873	-1,03%	-0,7%	(45.364,33)	22.508	
LIMPEZA	2.856.174	-5.133	-60.823	-65.956	-2,31%	-0,3%	(8.568,52)	57.388	
BAZAR	1.492.935	-3.847	-59.540	-63.387	-4,25%	-0,9%	(13.436,41)	49.950	
LATICÍNIOS	1.160.680	-15.038	-44.587	-59.626	-5,14%	-1,3%	(15.088,84)	44.537	
PERFUMARIA	2.130.753	-3.392	-52.559	-55.951	-2,63%	-0,4%	(8.523,01)	47.428	
DELICATESSEM	2.976.301	-15.385	-1.267	-16.652	-0,56%	-0,5%	(14.881,50)	1.771	
PADARIA	52.561	-3.239	-11.087	-14.325	-27,25%	-6,0%	(3.153,66)	11.172	
TABACO	2.786.953		-465	-465	-0,02%	0,0%	-	465	
(vazio)				0	#DIV/0!	0,0%	-	-	
Total geral	58.420.051	-348.895	-1.353.955	-1.702.850	-2,91%	-0,81%	(474.798,12)	1.228.052	
Tirando Margem	52.578.046		-1702850,3	-3,24%	-0,90%	(474.798,12)			

Modelo Atacado

ABC de vendas Mix de Produtos

ABC de vendas Mix de Produtos

Ferramenta que associa a média de vendas e rentabilidade para sugerir permanência ou exclusão de itens tomando como base o resultado efetivo.

Avaliação por produto e por setor (mercadológica)

18 Alterar os % e pontuação refazem os cálculos da outra planilha

19	
20	% de corte de MDV
21	% Pontos
22	15% 1
23	50% 2
24	75% 3
25	+ de 75% 4
26	
27	
28	% de corte de Rent.
29	% Pontos
30	15% 1
31	50% 2
	75% 3
	+ de 75% 4

Produtos com menos de pontos acumulados saem de linha

Obs: atenção aos produtos sem preço de custo.

14 ← → 31 | **Premissas** | **Sai ou OK** |  | 

23	24	Rótulos de Linha	PLU	Mercadológico	Descrição	R\$ custo	Loja 1	Loja 2	Loja 3	Todas
25	789603328381-6	222853	ACESSÓRIOS INFANTIS		BICO FIONA NATURFO SILICONE	Sem Custo	fica	sai	fica	fica
26	789603324471-8	223096	ACESSÓRIOS INFANTIS		BICO LILLO MEU PRIMEIRO LTX	4,31	fica	fica	fica	fica
27	789603324171-7	223119	ACESSÓRIOS INFANTIS		BICO LILLO ORTOFORM SILICONE	Sem Custo	fica	sai	fica	fica
28	789603329297-9	223089	ACESSÓRIOS INFANTIS		BICO LILLO SUPER SILICONE	4,40	fica	fica	fica	fica
29	789603329641-0	223287	ACESSÓRIOS INFANTIS		CONJUNTO LILLO ESCOVA E PENTE	5,03	fica	fica	fica	fica
30	789603328100-3	223270	ACESSÓRIOS INFANTIS		KIT FIONA DESENHOS 3PÇ	16,50	fica	fica	fica	fica
31	789603324022-2	223195	ACESSÓRIOS INFANTIS		MORDEDOR LILLO SOFT	Sem Custo	fica	sai	fica	fica
32	789603324311-7	223201	ACESSÓRIOS INFANTIS		PROTETOR DE MAMILOS	5,34	fica	fica	fica	fica

14 ← → 31 | **Premissas** | **Sai ou OK** |  | 

Análise de Ruptura no abastecimento

- Análise Qualitativa
- Análise Quantitativa
- Análise de negativos e positivos, coeficiente de gestão de estoque
- ABC de perdas por setor
- Consolidação por loja, setor, período e item.
- Análise de Ruptura / Abastecimento
- Plano de Ação e avaliação detalhada

Importante no momento da contagem segmentar depósito de área de vendas e listar quais produtos que foram encontrados no depósito e que não estavam na área de vendas.

Ranking (do pior para o melhor)

Setores					
Num	Setor	Valor	Rank	Foco	Base
12	Matinais	73.332	1	18%	18%
10	Limpeza	64.695	2	33%	16%
6	Utilidades	63.691	3	48%	15%
13	Perfumaria	50.104	4	61%	12%
3	Beb. não alcolicas	38.710	5	70%	9%
4	Conservas	26.520	6	76%	6%
9	Laticinios	23.819	7	82%	6%
5	Cereais/Firinaceos	22.678	8	87%	5%
11	Massas	17.677	9	92%	4%
1	Açougue	12.713	10	95%	3%
2	Bebidas Alcolicas	9.530	11	97%	2%
8	Frente de loja	6.493	12	99%	2%
14	Padaria	6.125	13	100%	1%
416.087					100%

Loja	Valor	Ranking	Foco	Base
F. 10	45.466	1	11%	11%
F. 18	41.744	2	21%	10%
F. 11	41.628	3	31%	10%
F. 07	34.672	4	39%	8%
F.15	32.921	5	47%	8%
MTZ	29.413	6	54%	7%
F. 14	28.034	7	61%	7%
F. 08	24.803	8	67%	6%
F. 13	24.403	9	73%	6%
F. 12	22.587	10	78%	5%
F. 06	20.395	11	83%	5%
F. 03	17.500	12	87%	4%
F. 05	17.295	13	92%	4%
F. 02	14.379	14	95%	3%
F. 01	10.574	15	98%	3%
F. 16	10.273	16	100%	2%
	416.087			100%



Fechamento do Inventário

- Ficha resumo
- Planilha de Auditoria de Contagem
- Checklist de avaliação qualitativa
- Justificativas de divergências

Passo a passo para a realização do inventário

Líder de inventário

Perfil

- Gestor de pessoas, comunicador
- Conhecimento em operações
- Pleno conhecimento dos processos de gestão de estoques e movimentações de mercadorias
 - Pedido, recebimento, armazenagem, produção, abastecimento. Área de vendas, movimentações de mercadorias, transferências internas, inventários, avarias e frente de caixa
- Conhecimento do sistema ERP da empresa

Equipe de inventário

Perfil

- Engajada
- Conhecimento de operações e gestão de estoques
- Consciente da importância de inventários para a loja/empresa
- Liderança apurada e alta concentração

Passo a passo para a realização do inventário

Equipe de auditoria de inventário

Objetivo:

1. Apoiar o Gerente e o Supervisor do inventário durante a execução do inventário garantindo que a contagem dos itens mais críticos da loja esteja o mais correta possível.
2. Diminuir o tempo de auditoria das divergências no final do inventário.

Atividades:

1. Realizar a contagem dos itens críticos ao longo do inventário, confrontando as quantidades auditadas com as contadas pela equipe de inventário.
2. Fornecer ao Supervisor informações referentes às contagens e ao trabalho da equipe de inventário visando sempre diminuir as divergências e problemas de contagem.
3. Auxiliar Gerente e Supervisor na análise das maiores divergências no final do inventário.

Equipe de Inventários

Objetivo:

- Garantir o pleno envolvimento e conhecimento das equipes envolvidas inventário
- Garantir a plena execução dos processos de inventário e sua acurácia

Loja	Eficiência Operacional	Controladoria	TI
<ul style="list-style-type: none">• Gerente• Subgerente• Encarregados• Administrativo• Eficiência Operacional• Repositores	<ul style="list-style-type: none">• Gerente / Supervisor• Gestão de Estoques• Analistas	<ul style="list-style-type: none">• Gestor• Auditores	<ul style="list-style-type: none">• Analista Software e dados• Suporte ao processo• Coletores de dados (em caso de equipe própria)• Contato com equipe terceira em caso de terceirizado)

Checklist para inventários Geral e Rotativo

Planejamento

Nº	Atividade	Tarefas	Quem	Quando	Observação
1	Mobilização	Agendar reunião de pré-inventário com equipe de inventários Definir o Líder do Inventário	Gerente da Loja Gerente da Loja	Após a divulgação da data de inventário Após a divulgação da data de inventário	
2	Planejamento	Deixar claro o papel de cada integrante da equipe de inventário	Líder do Inventário	Em torno de 10 dias antes do inventário	
3	Comunicado	Comunicar todos os setores qual será o dia do inventário	Líder do Inventário	Após reunião de planejamento	

Checklist para inventários Geral e Rotativo

Corte

Nº	Atividade	Tarefas	Quem	Quando	Observação
4	Transferências de mercadorias	Evitar o envio de mercadorias para outras lojas e o recebimento de mercadorias de outras lojas.	Encarregado de Portaria e Encarregados de Seção	Durante os 3 dias que antecedem o inventário	
5	Mercadorias Fora de Linha (Estoque presente – físico)	Checar se ainda existem mercadorias fora de linha na loja e enviá-las para os Centros de Distribuição (em caixas fechadas), quando possível, ou outra loja que trabalhe com essa mercadoria.	Encarregado de Portaria e Encarregados de Seção	Até 5 dias antes do inventário	
6	Doação, Troca e Devolução	Realizar todas as trocas, devoluções e doações pendentes, buscando eliminar essas mercadorias da loja.	Encarregado de Portaria e Encarregados de Seção	Até 1 dia antes do inventário	
7	Assistência técnica	Preencher os formulários existentes e separar as mercadorias para que elas não sejam contadas.	Encarregados de Seção	Até 1 dia antes do inventário	
8	Mercadorias em Consignação	Providenciar junto ao fornecedor o faturamento das mercadorias já vendidas até o dia do inventário.	Encarregados de Seção	Até 4h antes do inventário	

Checklist para inventários Geral e Rotativo

Corte

Nº	Atividade	Tarefas	Quem	Quando	Observação
9	Pendências no Sistema	Conferir no sistema se existem notas fiscais pendentes de mercadorias de transferências, devoluções, doações e entradas.	Encarregado de CPD e Encarregado de Portaria	Até 4h antes do inventário	
10	Pendências no Sistema	Agendar essas notas pendentes. No caso de mercadorias que foram transferidas para outras lojas e que ainda não foram agendadas, entrar em contato com a respectiva loja para que se efetue o agendamento.	Encarregado de CPD e Encarregado de Portaria	Até 4h antes do inventário	
11	Recepção de mercadorias – Entrada Direta e Centro de Distribuição	Evitar a recepção de mercadorias na portaria. Qualquer recepção a partir deste momento deverá ser autorizada por escrito pelo líder do inventário. Se a NF não foi agendada, isolar essas mercadorias da área de contagem e identificá-las para não serem lançadas no sistema e nem contadas.	Encarregado de Portaria	Até 3h antes do inventário	
12	Transferência interna	Lançar no sistema todas as transferências internas já executadas fisicamente, porém não lançadas no sistema da loja (pendentes). Não efetuar nenhuma transferência interna até o final do inventário.	Encarregado de Seção e Encarregado de CPD	Até 3h antes do inventário	

Arrumação de mercadorias

Área de vendas e depósitos

Nº	Atividade	Tarefas	Quem	Quando	Observação
13	Equipamento para auxílio da contagem	Verificar se estão disponíveis os equipamentos necessários para a contagem de mercadorias estocadas no alto dos racks (escadas, empilhadeiras, material de apoio etc).	Encarregado de Seção	Até 01 dia antes do inventário	
14	Isolamento da doação	Separar as mercadorias de doação que restaram na loja , identificando-as para não serem inventariadas.	Encarregado de Seção	Até 03 h antes do inventário	
15	Isolamento Devolução	Separar as mercadorias de devolução que restaram na loja , identificando-as para não serem inventariadas.	Encarregado de Seção	Até 03 h antes do inventário	
16	Isolamento Troca	Separar as mercadorias de troca que restaram na loja , identificando-as para não serem inventariadas.	Encarregado de Seção	Até 03 h antes do inventário	
17	Isolamento Mercadorias não cadastradas	Separar as mercadorias não cadastradas que restaram na loja, identificando-as para não serem inventariadas.	Encarregado de Seção e de CPD	Até 03 h antes do inventário	
		Preencher as planilhas de “produtos não cadastrados”, por seção, e enviá-las ao Departamento de Controladoria – Setor de Inventário.	Encarregado de Seção e de CPD	Após o término do inventário	

Checklist para inventários Geral e Rotativo

Corte

Nº	Atividade	Tarefas	Quem	Quando	Observação
18	Isolamento Mercadorias em Consignação	Separar as mercadorias em consignação, identificando-as para não serem inventariadas.	Encarregados de Seção	Até 3 h antes do inventário	
19	Matéria-prima	Identificá-las para não serem contadas. Isolamento Matérias-Primas das seções (comprinha) Padaria, Pratos Prontos, Rotisserie, Lanchonete, Restaurante e Confeitaria	Encarregado de Seção	Até 3 h antes do inventário	
20	Isolamento Mercadoria promocional de degustação	Separar as mercadorias promocionais de degustação que restaram na loja, identificando-as para não serem inventariadas.	Encarregado de Seção	Até 3 h antes do inventário	
21	Mercadorias em pallets	Retirar as mercadorias em pallets que deverão ser inventariadas, organizando-as nos racks de suas respectivas seções.	Encarregado de Seção	Até 02 h antes do inventário	
22	Mercadorias sem condições de venda (danificadas, vencidas, embalagens violadas) – Avarias	Fazer uma vistoria na loja para identificar as mercadorias sem condições de venda. Checar se é possível destinar estas mercadorias à doação ou ao refeitório. Em caso negativo, registrar estas mercadorias como Avarias ou Perdas identificadas no sistema e eliminá-las (lixo).	Encarregados de Seção e Controladoria	Até 03 h antes do inventário	

Checklist para inventários Geral e Rotativo

Corte

Nº	Atividade	Tarefas	Quem	Quando	Observação
23	Caixas violadas ou incompletas no depósito	Transferir as mercadorias contidas nestas caixas para a área de vendas e eliminar as caixas vazias. Caso não haja espaço, segregar caixas abertas para que unidades sejam contadas.	Encarregados de Seção	Até 2 h antes do inventário	
24	Abastecimento da loja	Abastecer as gôndolas antes do início do inventário.	Encarregado de Seção	Até 2 h antes do inventário	
25	Identificação das mercadorias	Localizar mercadorias sem identificação. Colocar os códigos dos produtos, emitindo etiquetas com o respectivo Código (PLU).	Encarregado de Seção	Até 2 h antes do inventário	
26	Organização das mercadorias no depósito e na área de vendas	Agrupar as caixas do depósito por tipo de produto, deixando visível a face da caixa que contém as descrições das mercadorias. Eliminar todas as caixas vazias no depósito e na área de vendas. Organizar as mercadorias na área de vendas, possibilitando uma fácil visualização dos códigos (PLUs). Desobstruir corredores e acessos a todos os locais que possuem mercadorias a serem inventariadas.	Encarregado de Seção	Até 2 h antes do inventário	

Checklist para inventários Geral e Rotativo

Corte

Nº	Atividade	Tarefas	Quem	Quando	Observação
27	Organização das mercadorias no depósito e na área de vendas (CONTINUAÇÃO)	<p>Agrupar as mercadorias que possuem diversos sabores, fragrâncias, tamanhos ou cores de acordo com estes critérios. Organizar e agrupar as mercadorias nos extensores de gôndola por tipo de produto.</p> <p>Agrupar as mercadorias importadas de acordo com especificações de sabores, como vinhos e queijos, dando uma atenção especial a estes produtos que possuem uma grande variedade.</p>	<p>Encarregados de Seção /</p> <p>Encarregados de Seção Importados</p>	<p>Até 02 h antes do inventário (depósito) e meia hora antes (área de vendas)</p> <p>Até 02 h antes do inventário</p>	
28	Arrumação do estoque aéreo na área de venda	Organizar pallets: 3º andar pallets completos; 2º andar pallets completos ou pela metade; 1º andar produtos mistos.			
29	Linha imaginária entre o depósito e a área de vendas	Definir uma separação visual (cartaz, fita) entre o depósito e a área de vendas, e designar um fiscal ou segurança para controlar este local, impedindo a circulação indevida.	Diretor ou Gerente de Loja e Líder	No dia do inventário antes do início da contagem (01)	
30	Fechamento da loja	Fechar a loja para a realização do inventário na área de vendas.	Líder do Inventário	X h antes do início da contagem da área de vendas	

Checklist para inventários Geral e Rotativo

Corte

Nº	Atividade	Tarefas	Quem	Quando	Observação
31	Mercadorias abandonadas no PDV ou pela área de vendas	<p>Verificar se existem mercadorias abandonadas pelos clientes no PDV e retorná-las aos locais de origem.</p> <p>Verificar se existem mercadorias abandonadas pela área de vendas e retorná-las aos respectivos locais de origem.</p>	Encarregados de Seção e Encarregado de Frente de Caixa	Após o fechamento da loja, antes do início da contagem da área de vendas	
32	Vistoria final	Verificar se os pontos que deveriam ser ajustados foram corrigidos.	Líder do Inventário e Responsável da Empresa Terceirizada	Antes do início da contagem	
33	Orientação para a equipe acompanhar a contagem	Reunir a equipe que acompanhará o inventário e fornecer as recomendações relevantes.	Líder do Inventário	Antes do início da contagem	Material de Apoio - Pontos de Atenção

Checklist para inventários Geral e Rotativo

Execução - Contagem

Nº	Atividade	Tarefas	Quem	Quando	Observação
34	Mesa de coordenação do inventário	Disponibilizar espaço e local adequado para a equipe (própria ou empresa terceirizada) executar o inventário.	Líder do Inventário	No dia do inventário	
35	Definição e identificação dos lotes (Somente para as Empresas terceirizadas ou se houverem coletores de registro)	<p>Definir e numerar todos os lotes do depósito e da loja.</p> <p>Escolher todos os lotes a serem recontados pela terceirizada na área de vendas.</p> <p>Circular pelo depósito e pela área de vendas, conferindo a identificação de todos os lotes, incluindo-os no mapa do layout da loja.</p>	Líder do Inventário / Resp. Empresa Terceirizada	<p>No dia do inventário</p> <p>No dia do inventário, durante a contagem</p> <p>No dia do inventário, antes de iniciar a contagem</p>	<p>Os lotes definidos para a recontagem deverão representar todas as seções. Caso a loja possua um mapa de layout (planograma)</p>
36	Apoio à empresa terceirizada	Acompanhar a contagem da empresa terceirizada, esclarecendo e solucionando possíveis dúvidas e/ou dificuldades que possam surgir, com uma postura proativa.	Equipe do Inventário	Durante a contagem e a recontagem	

Checklist para inventários Geral e Rotativo

Execução - Contagem

Nº	Atividade	Tarefas	Quem	Quando	Observação
37	Avarias - sem condições de venda (danificadas, vencidas, embalagens violadas)	Caso sejam encontradas mercadorias sem condições de venda, durante o inventário, as mesmas devem ser separadas e não contadas.	Equipe de Inventário	Durante a contagem	
38	Mercadorias não cadastradas	Caso sejam encontradas mercadorias não cadastradas, durante o inventário, as mesmas devem ser separadas e não contadas.	Equipe de Inventário	Durante a contagem	
39	Matérias-primas das seções Padaria, Pratos Prontos, Rotisserie, Restaurante, Lanchonete e Confeitaria	Não devem ser inventariadas. Listar toda a matéria-prima disponível nas planilhas de “Inventário de Matéria-Prima”, que deverão ser enviadas ao Departamento de Controladoria – Setor de Inventário.	Encarregados de Seção	Durante a contagem e a recontagem	
40	Arrumação - Área de vendas	Montar e arrumar as mesas, bancadas, ilhas e gôndolas do FLV após a contagem e recontagem, quando houver.	Encarregados de Seção	Após o término do inventário	

Checklist para inventários Geral e Rotativo

Execução - Recontagem

Nº	Atividade	Tarefas	Quem	Quando	Observação
41	Lotes para recontagem na área de vendas	<p>Fornecer à terceirizada os lotes definidos para recontagem na área de vendas.</p> <p>Devem compor uma amostra representativa da loja, compreendendo os diversos departamentos existentes.</p>	Líder do Inventário	Ao iniciar a recontagem	
42	Recontagem	Confirmar que a terceirizada está recontando todos os lotes do depósito (100%) e os lotes definidos pela loja na área de vendas.	Líder do Inventário	Durante a recontagem	
43	Método de recontagem	Checar se a recontagem dos lotes não está sendo executada pelo mesmo funcionário que efetuou a contagem.	Equipe do Inventário	Durante a recontagem	
44	Correção de divergências	Garantir se as divergências encontradas entre a contagem e a recontagem foram resolvidas.	Líder do Inventário	Antes da transmissão dos dados	

Checklist para inventários Geral e Rotativo

Transmissão de Dados

Nº	Atividade	Tarefas	Quem	Quando	Observação
45	Resumo do inventário	Percorrer o depósito e a área de vendas com o mapa do layout (se houver) em mãos, conferindo se todos os lotes relacionados no mapa foram contados.	Líder do Inventário	Antes da transmissão dos dados	Mapa do Lay Out do Depósito e da Área de Vendas
46	Transmissão do inventário	Acompanhar e garantir a digitação e/ou transmissão dos dados do inventário pela equipe e/ou terceirizada para o sistema central.	Líder do Inventário e Responsável da Empresa Terceirizada	Após o término do inventário	

Análise

Nº	Atividade	Tarefas	Quem	Quando	Observação
47	Identificação dos erros de contagem	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar produtos com erros de contagem a partir da análise do Relatório de Divergências. 	Líder do Inventário e Encarregado de Seção	Ao receber o relatório de divergência	
		<ul style="list-style-type: none"> - Efetuar a correção dos erros de contagem identificados no sistema na tela de ajustes. 	Líder do Inventário, Encarregados de Seção e CPD	Até 48h após o recebimento do Relatório de Divergência	
		<ul style="list-style-type: none"> - Relacionar os produtos que apresentarem os maiores erros de contagem para que os lotes que contenham esses produtos sejam escolhidos para a recontagem no próximo inventário. 	Líder do Inventário	Ao analisar o relatório de erros de contagem	Deverá ser discutido na Reunião de Planejamento do próximo inventário



Ficha resumo de tarefas do inventário

Auxilia a liderança para acompanhar a execução de todos os processos do inventário

Nº	Atividade	Status
1	Mobilização	
2	Planejamento	
3	Comunicado	
4	Transferência de mercadorias	
5	Mercadorias fora de linha (estoque presente – físico)	
6	Doação, Troca e Devolução	
7	Assistência técnica	
8	Mercadoria em consignação	

Nº	Atividade	Status
9	Pendências no Sistema	
10	Notas Pendentes	
11	Recepção de mercadorias – Entrada Direta e Centro de Distribuição	
12	Transferência interna	
13	Equipamentos para auxílio da contagem	
14	Isolamento Doação	
15	Isolamento Devolução	
16	Isolamento Troca	

Ficha resumo de tarefas do inventário

Nº	Atividade	Status
17	Isolamento Mercadorias não cadastradas	
18	Isolamento Mercadorias em Consignação	
19	Matéria-prima	
20	Isolamento Mercadoria promocional de Degustação	
21	Mercadorias em pallets	
22	Mercadorias sem condições de venda (danificadas, vencidas, embalagens violadas) – Avarias	
23	Caixas violadas ou incompletas no depósito	
24	Abastecimento da loja	

Nº	Atividade	Status
25	Identificação das mercadorias	
26	Organização das mercadorias no depósito e na área de vendas	
27	Organização das mercadorias no depósito e na área de vendas	
28	Arrumação do estoque aéreo na área de venda	
29	Linha imaginária entre o depósito e a área de vendas	
30	Fechamento da loja	
31	Mercadorias abandonadas no PDV ou pela área de vendas	
32	Vistoria Final	

Ficha resumo de tarefas do inventário

Nº	Atividade	Status
33	Orientação para a equipe acompanhar a contagem	
34	Mesa de coordenação do inventário	
35	Definição e identificação dos lotes	
36	Apoio à empresa terceirizada	
37	Avarias - sem condições de venda (danificadas, vencidas, embalagens violadas)	
38	Mercadorias não cadastradas	
39	Matérias-primas das seções	
40	Arrumação - Área de vendas	

Nº	Atividade	Status
41	Lotes para recontagem na área de vendas	
42	Recontagem	
43	Método de recontagem	
44	Correção de divergências	
45	Resumo do inventário	
46	Transmissão do inventário	
47	Identificação dos erros de contagem	



Comitê Eficiência Operacional

Marcio Milan | Vice-presidente da ABRAS

Luciana Martins | Coordenadora Institucional ABRAS

Flávia Borges | Diretora Comitê Eficiência Operacional | J.Pavani – RJ

Romualdo Teixeira Coelho | Consultor em Metodologias e Processos de Eficiência Operacional

Samuel Ribeiro Peixoto | Diretor Administrativo e Financeiro | Supermercado Peixoto e Filho – MG

Antônio Andrade | Gerente | Nidobox Supermercados – CE

Priscila Medeiros | Gerente de Proteção do Lucro | Enxuto Supermercados – SP

Sérgio Ricardo Prazeres | Empresário e Consultor em Eficiência Operacional – PR

Elizeu Lucena | Diretor de Gestão de Riscos e Crises | Grupo Carrefour – SP

Novembro 2025