

QUEBRA OPERACIONAL E ERROS ADMINISTRATIVOS: A PARTE DO LUCRO QUE É JOGADA NO LIXO

Mauro de Almeida¹

Orientador Metodológico: Gerônimo Grando

O Varejo brasileiro joga no lixo por ano, em média R\$ 1,2 bilhão de Reais por falta de controle e gestão da Quebra Operacional. Com método descritivo e qualificativo, o artigo trata de um problema que não é de conhecimento geral por estar afeto à gestão dos operadores do varejo: A Quebra Operacional. O objetivo deste artigo é mostrar onde e como acontece a quebra operacional e os erros administrativos e quais as possibilidades de reduzir os percentuais destas perdas. O artigo detalha como acontece a quebra, os porquês e sugere medidas preventivas para redução de perdas de forma a aumentar a lucratividade do negócio. Neste artigo, o foco foi a Quebra Operacional e Erros Administrativos: Aquelas ações de desperdício e descaso que podem ser corrigidas e transformadas em lucro.

Palavras-chave: Prevenção de Perdas; Lucratividade; Quebra Operacional; Erros Administrativos; Gestão de Ativos;

1 Introdução

Toda empresa, independentemente da atividade-fim, tem suas estratégias organizacionais direcionadas pelos preceitos definidos em sua Missão, Visão e Valores. Uma vez definidas as estratégias, estas são subdivididas em Estratégias de curto, médio e longo prazo, geralmente discutidas e alinhadas no início do ano fiscal de cada empresa. É na reunião inicial anual que, embora seja do prévio conhecimento dos gestores, é divulgado, entre outros indicadores, o resultado financeiro do exercício findo, contemplando nele o que se apurou em produção, vendas, despesas, lucro e, perdas patrimoniais.

Este trabalho tem o objetivo de detalhar a Quebra Operacional e os Erros Administrativos que, juntos, de acordo com os dados da pesquisa de Varejo realizada pelo Provar/FIA/USP, somaram 47% do valor das Perdas Financeiras no varejo brasileiro em 2010. Assim, uma vez definidos os processos gargalos, os gestores poderão adotar medidas preventivas para melhorar e controlar as perdas, não deixando escapar por suas mãos o lucro da empresa.

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória que, segundo GIL (1999, p.43), “é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”. Complementando o método, apoia-se numa pesquisa explicativa, que no dizer de GIL (1999 p.44), “são aquelas pesquisas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de

fenômenos”. Por fim, metodologicamente, o presente artigo se apoia na História de Vida do autor principal, que, segundo Triviños (1987. p; 135) é um método que relata as experiências vividas por uma pessoa ou um grupo de pessoas.

De natureza descritiva e qualitativa, é um estudo específico, desenvolvido a partir da Pesquisa de Avaliação de Perdas do Varejo – 2010 realizada pelo Programa de Administração de Varejo-PROVAR/FIA/USP em parceria com Nielsen e Felisoni Consultores Associados e Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, análise de artigos sobre Prevenção de Perdas na Internet, jornais e revistas do ramo varejista.

As grandes e médias empresas já estão discutindo, desenvolvendo e aprimorando seus processos operacionais que são considerados “Gargalos da Lucratividade”, através da implantação de Processos de Prevenção de Perdas.

É neste ponto que este trabalho aborda a necessidade de interligação do comprometimento dos empregados com o sentimento preventivo ao desperdício focados no resultado financeiro da organização como um todo.

Segundo declaração de Patrícia Vance, Coordenadora do Grupo de Prevenção de Perdas do PROVAR, (Revista Prevenção de Perdas - Gateway Security-2010), é necessário que o varejista brasileiro saiba quanto está perdendo e atue para reduzir suas perdas e transformar prejuízos em lucro. E, nesse quesito a palavra-chave é prevenção. Para Patrícia, o pequeno número de varejistas que adotam soluções de prevenção de perdas reflete uma questão cultural do empresariado brasileiro. “Por aqui,

¹ Aluno do Curso MBA em Gestão Empresarial VII do IBGEN (Conclusão: 2011). Graduado em Gestão Tecnológica de Segurança Pública e Privada pela Universidade Luterana do Brasil. Atua como Consultor de Gestão de Prevenção de Perdas e Desenvolvimento Profissional. contato@gmail.com Professor Orientador: Gerônimo Grando - Bacharel em Ciências Contábeis pelas Faculdades Canoenses, Pós graduação em Auditoria pela UFRGS e Mestre em Gestão para integração Latino Americana pela UCES de Buenos Aires, Argentina.

ainda sofremos a influência da cultura da informalidade. O varejista só tem a real dimensão da perda quando começa a mensurá-la e monitorá-la. A maioria somente atua após a ocorrência do problema, diferentemente dos empresários europeus e norte-americanos, por exemplo, que se previnem primeiro para não contabilizarem os prejuízos depois”.

O detalhamento das causas das perdas financeiras e a adoção de processos e medidas preventivas devem alertar quanto ao comprometimento da alta administração em relação à cultura organizacional com foco nas premissas de seu Plano Estratégico, fazendo valer e praticar os conceitos da Missão, Visão e Valores, de modo a deixar claro a cada colaborador a parcela de responsabilidade para com os ativos da empresa.

Assim, ficará explícita a necessidade de integração dos Processos de Gestão de Pessoas (RH), Compras, Prevenção de Perdas Patrimoniais (Segurança e Inteligência empresarial), e a Área Operacional, no sentido de Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar todas as fontes de desperdício, a fim de apurar um resultado financeiro de acordo com as Metas e Estratégias propostas.

2 Justificativa

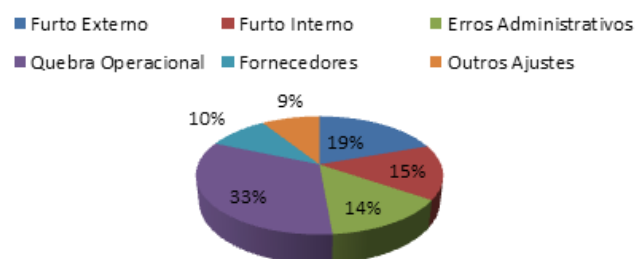
Santos (Revista Eletrônica-Brasiliense&Associados-Set/Out/2008-Edição 32ª, p.6), reporta que “a ausência de literaturas e doutrinas sobre o tema Prevenção de Perdas no Brasil, fez com que as empresas adotassem os conceitos empregados pelo Provar (Programa de Administração do Varejo), órgão ligado a FIA (Fundação Instituto de Administração), o qual desde 1998 realiza pesquisas e desenvolvimento sobre o tema, inclusive com participação de empresas que contribuem com a manutenção do projeto”.

Considerando os dados apresentados pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, na edição n.º 418, Abril 2011 da Revista Superhiper, onde se mostrou, entre outros indicativos, o faturamento bruto das 500 maiores redes varejistas, no valor de R\$ 150.363.992.992,00, apontando percentual de perdas de 1,6% sobre o faturamento em 2010, correspondendo a R\$ 2.405.823.887,88. A considerar os dados da Pesquisa Provar, a Quebra Operacional, aliada aos erros administrativos somaram 47% do volume das perdas, correspondendo a R\$ 1.130.737.227,30. Este valor deixou de fazer parte do lucro do varejo em 2010 quando, a seu tempo, cada uma dessas causas geradoras de perdas poderiam ter sido identificadas, mensuradas, analisadas, melhoradas e controladas.

Perecíveis representaram 69,6% das perdas totais. De acordo com os números da ABRAS, o índice de perdas em perecíveis alcançou, em 2010, 4,4% do total de vendas da cesta.

Consideremos aqui, os dados da pesquisa apontados como causas das perdas, quais sejam:

Causas das Perdas



FONTE: PROVAR/FIA/USP - Nielsen - Felisoni – 10ª Avaliação de Perdas do Varejo – 2010.

Ao observar os dados acima, nota-se que o gargalo da lucratividade está na Quebra Operacional, seguido de Erros Administrativos.

3 Referencial Teórico

Como referencial teórico, a pesquisa se deu a partir da experiência do autor após ter atuado por quinze anos como integrante da Secretaria de Segurança Pública, no Efetivo da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, e outros quinze anos como Gestor de Segurança Privada e Prevenção de Perdas em instituição bancária multinacional, em indústria metalmeccânica de renome internacional e em empresa multinacional de varejo supermercadista, todas em função com responsabilidade regional, quando desenvolveu a aplicação dos preceitos, processos e estratégias relacionadas ao tema no desempenho das atividades.

Empresas dos Estados Unidos já tem até cargos de Vice-Presidentes de Prevenção de Perdas em seu organograma, o que demonstra o quanto esse assunto vem sendo tratado como parte da estratégia competitiva. Neste conceito, o autor já desenvolveu o cargo de Gerente Regional de Prevenção de Perdas do Grupo Walmart Brasil para as lojas de Varejo, Atacado e Suplay Chain.

Além da experiência profissional do autor, a principal fonte de pesquisa e inspiração veio a partir da 10ª. Pesquisa Nacional de Prevenção das Perdas no Varejo Brasileiro, trabalho realizado pelo Programa de Administração de Varejo-PROVAR da Fundação Instituto de Administração-FIA da Universidade de São Paulo – USP, e pela Felisoni Consultores e Associados, em parceria com a ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados e a Nielsen, apontando que as principais causas de perdas no varejo são: Quebra operacional; Furto externo; Furto interno; Erros administrativos; Fornecedores; e, Outros Ajustes. A Quebra Operacional continua sendo o principal motivo de perdas.

Cecília Leote, Consultora Independente de Prevenção de Perdas, ex-Coordenadora do Grupo de Prevenção de Perdas do Provar, em seu artigo para a Revista Supermercado Moderno 2010, esclareceu os Mitos e Verdades sobre a Prevenção de Perdas na década de 80. Que na década de 80 surgiram as primeiras iniciativas de Prevenção

de Perdas. Que em 1982, as Lojas Americanas criaram um departamento de Prevenção de Perdas, sendo a primeira empresa Varejista Brasileira a investir na Prevenção de Perdas no Brasil.

A contribuição da área de Prevenção de Perdas para maximizar o resultado financeiro da empresa foi incontestável. Ainda na década de 80, Surgiram as primeiras empresas de Proteção Eletrônica de Mercadorias. Em alguns anos da década de 90 foi a área que mais contribuiu para o resultado final da empresa.

Em 1998 o PROVAR – Programa de Administração de Varejo, criou o GPP – Grupo de Prevenção de Perdas sendo a primeira iniciativa Acadêmica Brasileira para abordagem das Perdas no Varejo Brasileiro tendo como principais objetivos: buscar alternativas para melhores resultados num ambiente de inflação controlada; ampliar o conceito de Prevenção de Perdas no Varejo Brasileiro; estabelecer uma linguagem comum; e, levantar dados sobre os valores da perda.

Outra fonte de consulta muito importante foi a obra do autor Carlos Eduardo Santos, “Prevenção de Perdas e Gestão de Riscos – Manual de Planejamento”, São Paulo, Editora Sicurezza, 1ª Edição, 2007. Carlos Santos é, efetivamente, a pessoa que mais direcionou as idéias de prevenção sobre o contexto, pela aplicabilidade de ações preventivas por todos os colaboradores da empresa e não somente pelo departamento de segurança, muito embora, este tenha a responsabilidade pela medição, análise, melhoria e controle dos processos, quando a empresa não dispuser de um departamento específico para a Proteção de Ativos.

A ferramenta de prevenção de perdas é um instrumento holístico que contribui para a conscientização da empresa de que o resultado depende de todos e, deve ser agregada a tecnologia, processos, informações e medidores de desempenho destes pontos. As Quebras Operacionais tema de artigo, são produtos que não possuem condições de comercialização, por motivos de rasgo, sujeira, data de validade, etc., e que são debitados contabilmente do estoque da empresa.

Atualmente as empresas de varejo estão criando em sua estrutura organizacional um departamento específico e independente, com reporte exclusivo ao Presidente/CEO com atribuições exclusivas para o controle e prevenção das perdas, principalmente aquelas evidenciadas em inventário e que por sua natureza, impactam diretamente no resultado financeiro da empresa.

O Departamento de Prevenção de Perdas agrega valor para a empresa no momento em que garante a execução dos processos de controle através de ações focadas nos Resultados de Inventários, Processos de Prevenção de Perdas, Controle e Prevenção de Fraudes praticadas por funcionários, fornecedores e terceiros. Todavia, há que se primar pela contratação de pessoas capazes e comprometidas, dotadas de competências específicas para o desempenho dessas atividades.

Pelo conceito da Wikipedia, a Prevenção de Perdas encontra-se em um grupo seletivo de ferramentas que propiciam a chamada “Vantagem Competitiva”, por que quando implantada e utilizada de forma correta, faz com que o lucro da empresa aumente, contando apenas com a gestão correta de suas normas e procedimentos, treinamento de seus colaboradores, utilização de tecnologia e instrumentos para monitorar os resultados.

Por fim, este artigo quer mostrar o quanto necessário é para as empresas a implantação de um Plano de Prevenção de Perdas com a finalidade de melhorar sua lucratividade e competitividade de mercado através do controle de suas Quebras Operacionais e minimizando seus Erros Administrativos, uma vez que, juntos, têm um percentual muito maior que os relacionados a furtos e fraudes.

Conceitos e Definições

Perdas

PERDAS é o resultado da diferença entre os estoques contábil e físico apurado na ocasião do Inventário físico de Mercadorias. São ocorrências que geram impacto negativo aos negócios da empresa, gerando prejuízo e reduzindo os lucros. Santos (Revista Eletrônica-Brasiliense&Associados-Set/Out/2008-Edição 32ª, p.6).

Perda (per-da) s. f.

Ato ou efeito de perder ou ser privado de algo que possuía. Diminuição que alguma coisa sofre em seu volume, peso, valor. Prejuízo financeiro. O ato de não vencer. Perdas e danos, prejuízos sofridos pelo credor, em virtude de diminuição do seu patrimônio e também por causa de lucros que deixou de perceber. (<http://www.dicionarioweb.com.br/perda.html>) em 09.12.11.

Prevenção

Ato ou efeito de prevenir; precaução; sobreaviso, premeditação, disposição prévia. (<http://www.dicionarioweb.com.br/perda.html>) em 09.12.11.

Prevenção Perdas

Perdas são ocorrências que geram impacto negativo aos negócios da empresa, gerando prejuízo e reduzindo os lucros. Consequentemente, Prevenção de Perdas é o meio utilizado para evitar a concretização dessas perdas, através da realização de investimentos humano e/ou tecnológico. Santos (Revista Eletrônica-Brasiliense&Associados-Set/Out/2008-Edição 32ª, p.6).

Quebra Operacional

As Quebras Operacionais são as avarias causadas nas mercadorias por movimentação e acondicionamentos inadequados que reduzem seu valor comercial, parcial ou total. Também são consideradas quebras operacionais, prazos de validade expirados, deterioração dos perecíveis e degustação de produtos com identificação de suas embalagens de origem.

São as mercadorias sem condições de venda, causadas por manuseio inadequado.

- Empilhamento inadequado na armazenagem (Piso de vendas e depósito);
- Deficiência de estrutura nos depósitos;

Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Perda Identificada

É toda mercadoria que se encontra fisicamente na loja, sem condições de venda, seja por avaria, vencimento de validade, que não pode ser trocada ou não está de acordo com o contrato junto ao fornecedor;

Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Registro de Quebras

Procedimento diário executado pelo Setor Administrativo da loja, onde consta o código, quantidade, peso, valor e motivo da quebra. Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Giro de Estoque

Indica quantos dias a mercadoria fica a disposição da loja para venda. 30 dias é o tempo recomendado para o giro do estoque. Quanto menor, melhor. Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Itens Negativos

São os produtos com venda em códigos trocados, tendo seu estoque baixado no sistema porém, permanecendo fisicamente à disposição para venda.

Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Itens Sem Venda

Mercadorias ativas na gama da loja sem giro a mais de 30 dias.

Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Itens Inativos

Mercadorias fora de linha, com estoque.

Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Assistência Técnica – Loja

Mercadoria sem condições de venda, que deve ser enviada para assistência técnica contratada, troca com o fornecedor ou, lançada na quebra registrada.

Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Assistência Técnica – Fornecedor

Mercadoria que está fora do estoque físico da loja enviada para assistência técnica especializada contratada para o conserto.

Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Quebra de Caixa

São todas as faltas ou sobras financeiras contabilizadas no fechamento do caixa, após a prestação de contas pelo operador do PDV.

Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Devoluções

Ocorre quando o cliente desiste da compra já registrada gerando o cancelamento da operação de venda, gerando uma entrada do produto pela frente de caixa.

Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Desconto na Frente de Caixa

São descontos lançados diretamente no caixa, decorrentes de divergência de preços na gôndola e no produto; mercadoria que recebeu alteração de preço e que o PDV não recebeu a atualização no sistema; produtos de saldo, com descontos diferentes em produtos com o mesmo código.

Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Trocas

Produtos que perderam seu valor original de venda por influência direta e/ou indireta das pessoas, assim como pela deterioração natural ou prazo de validade expirado, que através de acordo comercial previamente definido, o fornecedor se compromete a substituir os produtos na exata quantidade ou percentual negociado. Essa troca também pode ser financeira através de abatimento proporcional em título pendente e/ou emissão de crédito para restituição junto ao fornecedor.

Produtos danificados e que tenham tratamento interno como trocas, geram perdas financeiras a empresa pelo aumento dos custos de estocagem, giro e dificuldades para dimensionamento e cálculo da cobertura de estoque.

Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Descarte

Deverá ocorrer após o registro da quebra, gerando baixa no estoque físico e no sistema operacional. A mercadoria deve ser jogada no lixo, preferencialmente em compactadora, de modo a não ser consumido ou reaproveitado.

Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Avaria Auditada

Processo de controle utilizado para lançar no sistema de gestão as mercadorias que o fornecedor aceita a devolução, porém não está em condições de ser devolvida e não se caracteriza em outros motivos de quebra.

Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Análise de Quebras

Procedimento executado pela equipe de Prevenção de Perdas juntamente com os gestores para apurar as causas da quebra e preveni-las.

Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Perda não Identificada

É a diferença entre o estoque do sistema e o estoque físico, apontada no inventário geral. É o que está faltando de onde deveria estar.

Fonte: (Souza - Maria Madalena Blum de, - Manual Interno de Gestão da Lucratividade Walmart Brasil – 2007)

Controle

Ato de dirigir qualquer serviço, fiscalizando-o e orientando-o do modo mais conveniente. (Michaelis: dicionário escolar da língua portuguesa – São Paulo: Editora Melhoramentos, 2002.)

4 Desenvolvimento da Proposta

Causas da Perda Não Identificada em Perecíveis

Perdas não identificadas referem-se a toda mercadoria perdida sem causa conhecida, cuja falta é constatada no momento do inventário físico de mercadorias. São decorrentes de falha no registro da quebra, requisição, movimentação para refeitório, movimentação de insumos para produção; Contagem no inventário com registro de quantidade e peso errados; Digitação do registro da quebra com códigos errados; Critérios de conferência de produtos com entrega direta pelo fornecedor em desacordo com o padrão estabelecido, favorecendo a fraude na entrega pelo fornecedor; Notas Fiscais não registradas com realização de inventário com atualização financeira; Pesagem de produtos com códigos errados para a venda; Falta da mercadoria no recebimento; Desvalorização do estoque em razão de nova entrada do produto com valor menor do que a entrada anterior; Frutas e outros alimentos processadas sem receituário cadastrado ou desatualizado; Setor de carnes sujo e não preparado para o inventário; Produtos derivados desatualizados no sistema de gestão; Falha na digitação da operação de custo de produção, deixando de emitir relatório com o código do produto, peso e valor daquilo que foi usado para produção de outro subproduto; Venda de produtos

com códigos descontinuados e com custo desatualizado no sistema; Quando ocorre remarcação de preço de venda, os produtos com peso não são repesados; Troca de código de balança para produtos de peso variável pelo Operador de Caixa;

Onde Ocorre a Quebra Operacional

Segundo Santos, em seu artigo na Revista Eletrônica-Brasiliense&Associados-Set/Out/2008-Edição 32ª, p.6, a Quebra Operacional ocorre a partir da compra dos produtos junto aos fornecedores e envolve os demais processos comerciais quais sejam:

Transporte

O Transporte influencia a ocorrência de quebras basicamente pela forma de acondicionamento interno das mercadorias no interior do caminhão e pela temperatura interna em razão do produto transportado.

Recebimento

O Processo de Recebimento é de vital importância para o controle das quebras em razão do “ritual de passagem” na entrega dos produtos pelo fornecedor no ponto de venda e/ou no Centro de Distribuição do Varejista.

Padrões Técnicos de Controle de Qualidade minimizam o impacto das quebras no recebimento, além das questões quantitativas e organização em todo o processo.

Estoque / Armazenamento

Como o recebimento, o Processo de Armazenamento, quando não realizado de forma planejada e organizada, contribui com a geração de quebras e também de perdas comerciais.

A existência de um Planejamento de Estoque suportado por Normas e Procedimentos estabelecendo responsabilidades, segregações de funções e objetivos claros, é condição básica para a prevenção de perdas neste setor.

Exposição

O Processo de Exposição assemelha-se em muito com o armazenamento, quanto ao planejamento e definição de normas e procedimentos para regulamentação das responsabilidades e controles.

Porém, na exposição, o “cliente” tem interferência direta nos controles que são necessários para a prevenção das quebras. Temperatura, empilhamento, vencimento.

Bateria de Caixas

Embora o risco maior nesse setor seja o de subscaneamento e erros administrativos, a desistência de compra dos produtos e/ou não aprovação do crédito dos clientes, pode provocar a quebra dos produtos, pois permanecerá em local não apropriado até sua retirada, podendo causar a danificação do produto por uma queda, degustação até sua deterioração caso o produto exija estar condicionado a certa temperatura.

A forma de prevenção se resume ao planejamento condicionado a normas e procedimentos, determinando-se responsabilidades e a periodicidade das checagens permanentes nos check-out's para devolução dos produtos ao seu local de exposição original e/ou ao estoque.

Esta regra também se aplica ao setor de trocas, pela devolução dos produtos a unidade varejista e pela sua destinação (área de vendas ou estoque).

Erros Administrativos

Responsáveis por 14,10% do volume das perdas no varejo supermercadista, os Erros Administrativos, que dependem da assertividade dos gestores, pois podem evitá-los, se apresentam nas seguintes situações: Pela movimentação de mercadorias de forma inadequada; deixar de registrar uma mercadoria no caixa; falta de recolhimento de produtos perecíveis deixados pelos clientes por desistência da compra;

Também estão presentes em maior escala na ausência de Controles nas Despesas de mão de obra; do consumo de água; do consumo de energia elétrica; no uso do Gás; na compra e distribuição de uniformes; por força de lei na compra e distribuição de Equipamentos de Proteção Individual; transporte de funcionários e vale-transporte; manutenção das instalações e equipamentos; alimentação dos funcionários; propaganda/marketing; desperdícios no piso da loja; negligência quanto à segurança em loja; falta de sistemas de proteção como CFTV, Etiquetas de Proteção e Antenas de Detecção de Furto; falta de análise de relatórios; erro no processamento das informações; produtos perecíveis fora das condições ideais de armazenagem; falta de gerenciamento do prazo de validade dos produtos. Ex. PVPS (Primeiro de vence, primeiro de sai); má qualidade dos produtos recebidos; consumo parcial ou total de produtos alimentícios na área de vendas por clientes, promotores e funcionários; armazenamento fora do padrão, empilhamento deficiente ou em locais impróprios; estoques sem movimentação a mais de X dias no sistema da loja; falta de integridade dos funcionários; mix não compatível com o porte da loja; manuseio inadequado e preparo impróprio; recebimento fora do padrão; avarias de embalagens no ato da descarga; precificação divergente na gôndola x produto; pallets mal montados, proporcionando a queda das mercadorias; e, pedidos não compatíveis com a média de vendas.

Por que é Necessário Prevenir Perdas?

A Prevenção de Perdas é um ponto crucial que deve ser conhecido por todos os varejistas. Prevenir as Perdas significa, também, manter a saúde da empresa. As perdas não podem ser eliminadas, mas podem ser reduzidas e todos podem agir de forma a preveni-las e tornar o negócio do varejo mais saudável e competitivo.

Perdeu-se mais de 200 bilhões de Reais em 2010. Só o segmento supermercadista perdeu 150 bilhões de Reais.

Além de pensar na quebra de produtos, devemos ter consciência de que podemos estar prevenindo perdas ao utilizarmos adequadamente energia elétrica, água, uniformes, EPI, materiais de limpeza, materiais de expediente, mão de obra, etc.

Uma forma de fazer melhor a prevenção de perdas é trabalhar a Cultura Organizacional, aplicando nos treinamentos corporativos os preceitos da prevenção de modo que cada empregado acredite que este problema é responsabilidade de todos.

Para ajudar neste trabalho, é importante saber como todos evitam desperdícios em suas casas e aplicar o mesmo método de economia no ambiente de trabalho. Em casa, todos procuram manter um equilíbrio entre o que ganham e o que gastam. Compra-se de acordo com a necessidade e possibilidade de pagamento, evitando desperdícios. Do contrário, o risco de estourar o orçamento e cortar algumas despesas necessárias é iminente.

Na empresa deve funcionar da mesma forma, ou seja, é preciso evitar os gastos desnecessários, pois se eles ultrapassarem o orçamento, também serão cortadas algumas despesas ou benfeitorias voltadas ao bem-estar do empregado.

As áreas precisam interagir para que a prevenção aconteça desde o pedido das mercadorias de acordo com o histórico de venda e demanda, utilizando as ferramentas de gestão de controle existentes. Produzir de acordo com as vendas, utilizando os equipamentos, máquinas e materiais de forma adequada e com a devida segurança, de modo a evitar acidentes.

Uma empresa tem sucesso quando seus empregados estão identificados com a função que exercem. Quando sabem o que fazem; para quem fazem; porque fazem e o quanto agregam valor ao negócio, sabendo o quanto o seu setor está contribuindo para a prevenção de perdas e melhor lucratividade.

O Impacto das Perdas nas Empresas

Quando uma empresa não tem preocupação com a Prevenção de Perdas porque não mensurou o quanto perdeu ou não deu a devida importância ao crescimento de sua lucratividade, as consequências refletem em menor investimento nos recursos humanos como salários, treinamento e desenvolvimento; o plano de benefícios deixa de receber investimentos por ausência de recursos; as

reformas passam para um segundo plano; o investimento em máquinas e equipamentos de produção fica comprometido e a divulgação dessas informações passa a diminuir a competitividade da empresa em relação a seus concorrentes.

Todos os varejistas sofrem com as perdas. Ainda assim, são poucos os que investem em prevenção. Somente depois de mensurar e aprender a proteger o seu patrimônio é que o varejista sentirá que é possível reduzir perdas.

As perdas dentro de um supermercado podem significar o fim da rentabilidade e comprometer o futuro do negócio.

Várias são as causas de perdas detectadas, de furtos a erros administrativos, e uma atenção especial a esse detalhe é fundamental para a gestão do negócio.

O primeiro passo para acabar com as perdas é saber onde e como acontecem e medi-las. O segundo, criar uma cultura de prevenção.

A atividade de prevenção de perdas é um processo que envolve muitas etapas e requer muito cuidado e atenção porque tudo começa com o pedido de mercadorias para suprir uma unidade comercial ou fabril e finaliza na compra pelo cliente após registrar as mercadorias no check-out.

Normalmente, todas as áreas julgam que a responsabilidade sobre as perdas está a cargo exclusivamente do setor de segurança e prevenção e que, pouco ou nada tem a ver com isso. Considerando que cada funcionário ter a sua parcela de responsabilidade sobre todo o material ou equipamento colocado a sua disposição para o trabalho, podemos dizer que todos, independentemente de departamento, são responsáveis pelas perdas da organização.

Quando não há controle sobre as perdas, a empresa perde competitividade para outra que consegue controlá-las. O resultado das metas diminui, comprometendo o plano estratégico e prejudicando as possibilidades de carreira e ascensão.

Quando há controle e a empresa investe em prevenção de perdas, instituindo a atividade em nível de departamento de suporte de todas as áreas, com atuação independente, imparcial e impessoal, reportando exclusivamente ao presidente da organização e interagindo com as demais áreas, o sucesso em redução e controle de perdas é notório com o atingimento das metas e o aumento da lucratividade. O departamento de prevenção de perdas deve ter como missão precípua a garantia da execução e controle dos processos gerais, da redução de perdas financeiras e do patrimônio físico e a continuidade do negócio.

Definindo e Implantando Controles Preventivos

O Departamento de Prevenção de Perdas, objetiva também por implantar e padronizar as ações dos profissionais que vão desempenhar a função perante as situações que envolvem funcionários, fornecedores, terceiros e clientes em relação as perdas da organização, responsáveis diretos pela quebra operacional e pelos erros administrativos.

Dentre essas ações estão os controles de prevenção de perdas, distintos para cada atividade que envolve recebimento, movimentação, armazenagem, manuseio, exposição, reposição e venda de mercadorias e produtos, quais sejam:

Controles de ações relacionadas a funcionários e terceiros

- Controle de Acesso de Pessoal;
- Controle de Acesso de Promotores e Terceiros;
- Controle de Acesso de Prestadores de Serviços Eventuais
- Controle de Compras por Funcionários;
- Controle de Distribuição e Uso de Armários;
- Procedimento em Caso de Furto por Funcionários

Controles de ações relacionadas a Fornecedores

- Controle de Entrada e Saída de Veículos de Fornecedores;
- Controle de Registro de Notas Fiscais;
- Controle de Descarga de Mercadorias;
- Controle de Temperatura de Veículos Refrigerados (Perecíveis);

Controles de ações relacionadas ao Patrimônio Físico

- Controle de Acesso em Áreas Restritas (Cash-Office/Tesouraria/Cofre, TI, Automação, outros);
- Controle de Manutenção e Conservação Predial;
- Controle de Registro de Imagens da Empresa;
- Controle de Recolhimento de Brindes e Doações;
- Controle de Sangria na Área de Caixa e Caixas Interinos
- Procedimento em Casos de Roubo (Assalto) na Empresa;
- Controle de Movimentação Interna de Mercadorias para Insumos
- Controle de Recebimento Noturno de Mercadorias;
- Auditoria de Entrada e Saída de Mercadorias

- Controle de Lacres de Cargas
- Controle de Descarte de Lixo/Papelão/Plástico/Sucata
- Auditoria de Proteção Eletrônica (Etiquetas/Antenas)
- Auditoria de Contagem e Preparo de Numerário
- Auditoria de Depósito de Numerário

Prevenindo Perdas e Aumentando a Lucratividade

É possível aumentar a lucratividade do negócio adotando simples atitudes que devem fazer parte do dia-a-dia de todos os funcionários. Medidas como:

Gestão de Despesas de mão-de-obra, água, energia elétrica, gás, uniformes, EPI, transportes, manutenção, propaganda e todo o desperdício dentro da loja.

Ter a menor despesa possível ajuda a manter seu negócio lucrativo.

Gestão do “Lucro” com a exposição de produtos com boa margem e adequados ao gosto dos clientes. Aquisição de quantidades de produtos adequados a venda média. Estoques baixos, organizados e armazenados adequadamente. Recuperar cada centavo. Isso ajuda você a entender o valor das coisas

Gestão de Perdas, garantindo que o objetivo final dos produtos expostos e armazenados seja a venda, realizada de forma correta a fim de obter lucro.

Para tanto, todos os envolvidos precisam conhecer o negócio do varejo, começando por conhecer a operação de sua loja; conhecer o real valor das perdas; ter identificados e registrados quais produtos foram desviados da venda para o lixo as causas do desvio; conhecer os produtos da loja: Os mais vendidos; os mais procurados; os mais cobiçados para furto; quais estão na moda; quais são os lançamentos; quais medidas preventivas são aplicadas para proteger e evitar a perda.

Gestão de Pessoas, conhecendo as pessoas que fazem o lucro acontecer, dando-lhes o devido respeito e valor. A Gestão de Pessoas começa na seleção quando o RH deve avaliar as competências de cada cargo em prol da continuidade do negócio. As melhores pessoas devem ser contratadas para que o processo de gestão e lucratividade caminhe lado a lado. Uma alternativa que não trás arrependimento aos gestores de RH é a Entrevista por Competências onde são avaliados os comportamentos demonstrados pelos candidatos e comparados ao que é esperado dos profissionais das melhores empresas. A aplicação da entrevista torna mais objetivo o processo de escolha, fornecendo métricas claras e um método consistente para avaliar as qualificações dos candidatos.

Formar as melhores pessoas ajuda a conseguir melhores resultados.

Gestão de Atendimento ao Cliente, como diz o ditado inglês, *retail is detail*, ou seja, Varejo é Detalhe!

O detalhe está sempre em todas as áreas do varejo. Por melhor que seja a apresentação, organização e limpeza da loja, o cliente notará o detalhe que fará a diferença entre comprar nesta ou preferir a atenção do concorrente.

O cliente tornou-se muito mais exigente de padrões a partir da entrada das grandes redes estrangeiras, as quais mudaram e melhoraram os conceitos de padrões de qualidade e evolução dos produtos comercializados no setor de supermercados.

Para manter competitivo o negócio, o varejista deve estar atento às ações da concorrência e inovações.

Pesquisa de mercado, estudo de melhores práticas de gestão e valorização do capital humano ajudam na manutenção da lucratividade. Faz parte da manutenção da lucratividade conhecer os clientes assíduos dando-lhes a atenção quando requerida, resolvendo o problema dele para que se sinta satisfeito e volte. Se cumprimenta-lo com cortesia e se colocando no lugar dele, o varejista poderá cativá-lo e garantir boas vendas. Uma loja bem limpa e organizada, com produtos dentro de seu prazo de validade, faz a diferença ante aos olhos do cliente. Eles percebem cada detalhe da loja e, dependendo do comprometimento do varejista, ou ele ganha e fideliza ou perde os clientes.

Acompanhando e Mensurando os Resultados

“... Diminuir o índice de perdas é a forma mais rápida de aumentar os lucros da empresa. O varejo não pode mais desprezar os resultados que se podem obter com um programa de prevenção de perdas”. “O tamanho desse problema para o varejo pode ser muito similar ao índice de lucro da empresa”. (Cecilia Leotte, Coordenadora do GPP-PROVAR/FIA/USP)

É possível chegar a melhores resultados tendo como base os princípios da empresa, sua visão, missão e valores que norteiam o Plano Estratégico apoiados nos seguintes alicerces:

- Cultura de Prevenção de Perdas através de reuniões de piso, visita às lojas e implantação dos processos de prevenção;
- Processos, Normas e Políticas pela implantação dos Processos e Procedimentos; Controle dos Processos; Visitas de Fiscalização; Aplicação das Normas e Políticas da Empresa; Investigações Internas.
- Tecnologia de Sistemas de Gestão de Varejo, através de Tecnologias de CFTV e Antenas Antifurto; Ferramentas de Gestão (BSC, Check-list, relatórios de controles, etc.); Ranking de itens com maior índice de Quebra Desconhecidas; Ranking de itens com maior índice de Quebra Conhecida; Objetivos & Metas e Gestão por Indicadores;
- Gestão de Pessoas, através da constante Formação de Líderes; Treinamento e Desenvolvimento; Reconhecimento e Gestão da Lucratividade.

Algumas dificuldades poderão surgir no decorrer da gestão, tais como: Falta de integração da equipe de Prevenção de Perdas com equipe de operações; Quadro de Pessoal de Prevenção de Perdas incompletos e/ou insuficientes; Quadro de Pessoal de Prevenção de Perdas com necessidade de treinamento; Dificuldades de estruturas físicas das lojas; Não entendimento da cultura de Prevenção de Perdas nas unidades; Foco em segurança ao invés de Prevenção de Perdas; Não entendimento da cultura e objetivos de Prevenção de Perdas pela equipe Gerencial das Lojas; Falta de Análise de Relatórios Gerenciais nas Lojas; Lojas sem equipamento de CFTV e/ou Antenas Antifurto.

5 Conclusão

Ao concluir este artigo, trazemos importante contribuição para a melhoria dos processos de Gestão de Varejo. Por ser um trabalho exploratório, deve ser discutido amplamente e sob outras visões, uma vez que mostramos aqui alguns pontos do detalhamento da Quebra Operacional e dos Erros Administrativos que, visivelmente impactam diretamente na lucratividade de qualquer negócio. E esses detalhes nós vemos todos os dias em qualquer ramo do varejo e evidenciamos o desperdício, por acreditarmos que, somente aquilo que está sob nossa responsabilidade ou o que queremos adquirir é que merecem atenção e cuidados especiais.

Admitir uma Quebra Operacional de 32,8% e Erros Administrativos de 14,1% é não dar a devida atenção aos processos internos e jogar pelo ralo o lucro da empresa.

Vejamos o impacto na lucratividade do varejo em geral: em 2010, os valores correspondentes à Quebra Operacional e aos Erros Administrativos somaram aproximadamente R\$1.6 bilhão, considerando o percentual de perdas no varejo 2010 que foi 1,72% em relação ao faturamento bruto das 500 maiores redes de varejo supermercadista que foi de R\$ 150 bilhões, segundo a 11ª Avaliação de Perdas - Pesquisa Provar/USP 2011.

Se pensarmos no varejo em geral, o faturamento bruto foi de R\$ 204 bilhões. Olhando para a quebra Operacional e para os Erros Administrativos, o valor jogado fora chegou a R\$ 1,63 bilhão, deixando de investir em melhorias e crescimento.

O que torna o estudo interessante é que estamos falando de um problema de gestão que, via de regra, deveria estar sob controle e administração dos gestores. Especificamente, nas mãos dos gestores.

O que vemos com estes dados é que o lucro está escoando pelas mãos dos gestores por falta de tratamento adequado às quebras e pela aceitação incondicional dos Erros Administrativos como se estes valores estivessem orçados para serem jogados no lixo. Diante deste contexto, faço uma pergunta aos leitores: Você reserva parte de seu salário para ser jogado no lixo, furtado, ou roubado?

Se o gestor é o proprietário do negócio, ele vai desperatar para adotar medidas preventivas de proteção às suas

mercadorias/produtos, mensurar as perdas e controlar seus processos de gestão. Um programa de prevenção de perdas ainda é a melhor alternativa em curto prazo para estancar o escoamento do lucro.

Se o gestor é empregado da empresa, está mais do que na hora de acordar para o problema, mensurar suas perdas, analisar as causas, tratá-las e implantar medidas de prevenção que possibilitem uma maior lucratividade a fim de valorizar sua carreira e sua gestão apresentando uma performance de gestão consistente e competente.

Na verdade, os gestores precisam sair da zona de conforto e provocarem a melhoria contínua dos processos, conhecendo o tamanho do problema e dando o tratamento adequado a cada caso. Administrar as perdas deve ser um hábito diário que precisa do engajamento de todos os empregados. Para isso, a leitura diária dos números em reunião de piso fará com que todos conheçam onde está acontecendo a quebra e os erros, além de saberem como está a gestão da empresa em relação ao resultado financeiro e sua competitividade e posicionamento no mercado.

Praticar diariamente a Cultura de Prevenção de Perdas é uma forma de saber como a gestão está evoluindo e quais pontos críticos devem ser tratados para melhorar a lucratividade da empresa.

A importância da análise detalhada das quebras e dos erros mostra seu valor quando ela vai ao ponto onde começou o prejuízo financeiro e adota as cabíveis medidas de tratamento. Mensurando qual a loja, departamento, setor, categoria e item estão apresentando quebra no sistema de gestão, ficará mais fácil de administrar, resolver o problema e controlar a gestão. O Gestor não deve somente conhecer as perdas e ser parte do problema; O Gestor deve tratar o problema, buscar e ser parte da solução.

Chiavenato (2010, p.8), diz que “ todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. (.....). Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.

Diante do detalhamento da quebra Operacional e dos Erros Administrativos, fica claro que as empresas precisam monitorar e acompanhar através de um plano de ação eficaz, todas as ações que implicam em movimentação e manuseio de mercadorias de forma a evitar danos e avarias que comprometem a lucratividade.

Com a implantação de um Programa de Prevenção de Perdas e a aplicação correta das Ferramentas de Gestão de Perdas, as empresas poderão reverter os valores ora perdidos e investir em melhorias dos processos e benefícios aos empregados.

Entrar no detalhe do varejo é controlar os processos, prevenir as perdas e garantir lucratividade.

Referências

Revista Eletrônica | Brasiliano&Associados | Setembro - Outubro 2008
| Edição 32ª 11- http://www.brasiliano.com.br/revistas/edicao_32.pdf
em 06.12.11

Dicionário Web - (<http://www.dicionarioweb.com.br/perda.html>) em
09.12.11.

Gil, Antônio Carlos: *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. RJ: Atlas, 4ª
Edição, 1995.

Provar – Programa de Administração de Varejo/FIA/USP: [http://www.
provar.org/gpp.asp](http://www.provar.org/gpp.asp)

Santos, Carlos Eduardo. *Manual de Planejamento: Prevenção de Perdas
e Gestão de Riscos* – São Paulo. Editora Sicurezza, 2007.

Michaelis: dicionário escolar língua portuguesa – São Paulo: Editora
Melhoramentos, 2002.

Leote, Cecilia. *Consultora Independente de Prevenção de Perdas*, Apre-
sentação realizada no evento Supermercado Moderno para Líderes –
2010. [http://www.sm.com.br/publique/media/Eventos_EL_SP-Cecilia.
pdf](http://www.sm.com.br/publique/media/Eventos_EL_SP-Cecilia.pdf) 26.08.2011.

Sobrinho, Osvaldo Américo de Oliveira. *Programa de Prevenção de
Perdas*: Sua empresa possui um projeto diretor para prevenir as perdas?

[http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2008/12/22/outros/423f-
5587698ce36bdc81e7b3ac30a5cd.pdf](http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2008/12/22/outros/423f-5587698ce36bdc81e7b3ac30a5cd.pdf)

Chiavenato, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos
humanos nas organizações* – 3.ª Edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Souza, Maria Madalena Blum de. *Manual interno de Gestão da
Lucratividade Walmart Brasil*, Porto Alegre, 2007.