



## RESULTADOS DO VAREJO VÃO ALÉM DAS VENDAS

Definir a importância da gestão de perdas e quebras para as empresas do varejo é simples: é uma das poucas ferramentas capazes de fazer com que o varejista melhore seus resultados, independentemente do aumento das vendas

Não, não se trata de mágica, é só fazer as contas. Vamos supor que cada produto comercializado gere uma margem líquida de 2%. Se esse produto for danificado ou furtado, significa que a empresa terá de vender mais 50 itens do mesmo produto para recuperar aquele que não tem mais condição de venda ou que foi retirado da loja sem passar pelo caixa.

O prejuízo não para por aí. Para compensar a redução das margens, o lojista se motiva a aumentar o preço do produto, o que acarreta a queda de vendas e a insatisfação do consumidor. É um problema que traz consequências negativas para os resultados, mas, sobretudo, para a imagem da loja no mercado.

Reduzir quebras operacionais e perdas aumenta a eficiência das operações, o que se reflete no preço final das mercadorias. Com preços mais competitivos, as vendas da empresa aumentam, as margens preestabelecidas são alcançadas, garantindo a sustentabilidade do negócio. O círculo vicioso das perdas e das quebras torna-se, assim, um círculo virtuoso de ganhos.

Por esse motivo, a gestão de perdas e quebras precisa ter im-

portância estratégica dentro das organizações de varejo, ficando sob a coordenação direta das lideranças diretivas.

O planejamento e implementação de um programa eficiente de gestão de perdas e quebras operacionais começa com o entendimento de alguns conceitos: a quebra contábil é a

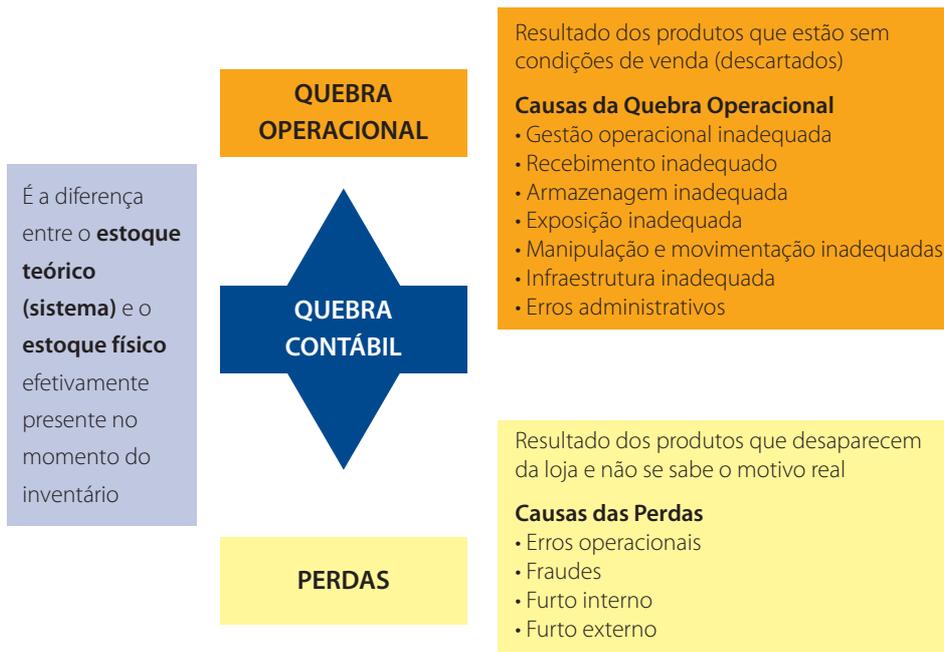
composição da quebra operacional e da perda de estoque, conforme demonstra o quadro ao lado. A quebra operacional é representada pelas mercadorias que perderam sua condição de venda, por isso terão de ser descartadas.

Estabelecido o que é a quebra operacional, o próximo passo é identificar como ela ocorre ao longo da cadeia do varejo, começan-

do pelos pedidos (dados incorretos), recebimento (avarias de embalagens no embarque ou desembarque, produtos fora das condições de consumo, de venda ou com prazo de validade vencido), armazenamento (empilhamento malfeito e em locais impróprios), preparo sem critérios dos produtos para exposição e na frente de caixa (principalmente, troca no registro por desconhecimento das mercadorias).

Já as perdas são consequência de furtos internos e externos,

### CONCEITO DA QUEBRA CONTÁBIL





fraudes internas e de fornecedores, além de erros operacionais. Definida a origem das perdas, o varejista deve ter atenção especial para os produtos mais visados (produtos de alto risco – PARs) e para os pontos críticos da loja por onde as mercadorias

podem sair sem passar pelo caixa. Para o manuseio desses produtos, é importante estabelecer regras de operação que levem em consideração todas as etapas ao longo da cadeia, como demonstra o quadro ao lado. Caso contrário, como vimos antes, o varejista poderá pagar para vender determinado produto.

Ainda para os produtos de alto risco, é importante considerar as tecnologias disponíveis no mercado, como sistemas de CFTV e etiquetas eletrônicas, que contribuem para o monitoramento e proteção desses produtos com consequente redução das perdas.

Com o entendimento desses conceitos e de como ocorrem as quebras operacionais e as perdas, é possível desenvolver estratégias e ações que envolvam sobretudo treinamento, aplicação de melhores práticas e ações preventivas de maneira conjunta entre as áreas de recursos humanos, logística, comercial, qualidade e, principalmente, operações de loja.

É nesse ponto que a participação da alta direção varejista se faz necessária, já que a busca de melhores resultados deve envolver todos os departamentos e cada funcionário em particular, desde o presidente até o repositor. O objetivo maior é criar a “cultura de gestão das perdas e quebras”, conscientizando todos de que reduzi-las gera benefícios para os consumidores, para a empresa e para os funcionários.

Para que os resultados sejam ainda melhores, é preciso olhar para fora da empresa, ou seja, para o relacionamento com os for-

necedores; afinal, a indústria é diretamente beneficiada com a redução das quebras e perdas. As ações do varejista contribuem para o crescimento das vendas dos produtos do fornecedor nas lojas, principalmente, por sua disponibilidade na gôndola

para o consumidor.

Com a colaboração ativa da indústria, será possível atacar problemas crônicos da cadeia de abastecimento do varejo, como avarias nas embalagens, atrasos nas entregas, erros de pedidos, validade e quebra na cadeia do frio (falhas na conservação de alimentos resfriados ou

congelados), e também melhorar ou implementar novos processos, como padronização de embalagens, etiquetagem de segurança na origem e, num futuro próximo, a tecnologia RFID. Essas ações conjuntas podem contribuir para o aumento do sortimento nas lojas e redução da ruptura nas gôndolas, assim como oferecer ao consumidor preços justos, produtos mais frescos e de acordo com as preferências e necessidades.

Quando falo sobre a importância da colaboração entre varejo e indústria na gestão das perdas e das quebras ao longo da cadeia de abastecimento, comparo os dois como integrantes do mesmo time de futebol. O varejista é o artilheiro, que precisa estar sempre marcando gols para que o time continue vencendo, mas para ganhar o campeonato é preciso que a indústria se junte ao ataque e ajude a fazer os gols. 🏆



**Mario Duarte, consultor de varejo.**

## FLUXO DO PAR DA INDÚSTRIA ATÉ O CAIXA DA LOJA

