



PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
SEGURANÇA PRIVADA – SAFETY E SECURITY

ADRIANO ANGELO LOPES VENTURA

**GESTÃO DE RISCOS E PREVENÇÃO DE PERDAS EM
CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO**

Ribeirão Preto/SP
2018

GESTÃO DE RISCOS E PREVENÇÃO DE PERDAS EM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

Trabalho de conclusão do curso apresentada à Faculdade Unyleya como exigência parcial à obtenção do título de Especialista em Segurança Privada.

Nome do Orientador: Ronaldo Balestra Choze

Ribeirão Preto/SP
2018

ADRIANO ANGELO LOPES VENTURA

GESTÃO DE RISCOS E PREVENÇÃO DE PERDAS EM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

Trabalho de conclusão do curso apresentada à Faculdade Unyleya como exigência parcial à obtenção do título de Especialista em Segurança Privada.

Nome do Orientador: Ronaldo Balestra Choze

Aprovado pelos membros da banca examinadora em

____/____/____, com menção____ (_____)

Banca Examinadora

Ribeirão Preto/SP
2018

DEDICATÓRIA

Este trabalho dedico a todos os
profissionais de Prevenção de
Perdas e ao meu Tutor Ronaldo
Balestra Choze

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por permitir a alcançar mais um objetivo na minha vida e a minha esposa por todos os momentos em que passamos juntos e pelos filhos maravilhosos em que me dera

EPIGRAFE

“Esqueça receitas de bolo, pois cada organização tem a sua característica e peculiaridade...”

André Ochoa

Resumo

Hoje em dia com o mercado cada vez mais acirrado e a economia em uma balança que demonstra dúvidas quanto a melhorias, mediante a isto, as empresas precisam reduzir custos, despesas, perdas financeiras, e que sejam saudáveis estas melhoras e não a prejudique negativamente perante a sociedade. E no setor varejista principalmente alimentício, despesas como perdas de mercadorias são inevitáveis, e precisamos evitar e buscar um controle melhor. E analisar o gerenciamento e riscos de prevenção de perdas e segurança em centro de distribuição supermercadistas de varejo se faz muito necessário, até mesmo por haver poucos autores e assuntos desta categoria. O setor supermercadista deixa de registrar em seus cofres mais de 7,11 bilhões ao ano por causa das perdas.

Utilizamos como base para pesquisas, alguns sites e blogs confiáveis e já conhecidos de autores com expertise no assunto de Prevenção de Perdas e Segurança, buscamos nos basear nas pesquisas mais atualizadas possíveis. Na empresa estudada, buscou-se propor melhorias no Setor de Prevenção de Perdas e Segurança, pois constatava deficiência nos controles. Conclui-se que após a melhoria na Área de Prevenção de Perdas e Segurança, houve redução de perdas, roubos e desvios que impactavam exclusivamente o resultado e a saúde financeira da empresa e com isto um controle melhor de seu estoque.

Palavras-chave: Prevenção de Perdas, segurança, riscos, Centro de Distribuição, varejo.

Summary

Nowadays, with the market becoming increasingly fierce and the economy in a balance that shows doubts about improvements, through this, companies need to reduce costs, expenses, financial losses, and that these improvements are healthy and not adversely affect them before the society. And in the food retail sector, expenses like lost goods are inevitable, and we need to avoid and seek better control. And analyzing the management and risk prevention of losses and security in distribution center retail supermarkets is very necessary, even because there are few authors and subjects of this category. The supermarket sector no longer registers in its coffers more than 7.11 billion a year because of the losses.

We use as a basis for research, some sites and blogs reliable and already known to authors with expertise in the subject of Loss Prevention and Security, we seek to rely on the most up-to-date research possible. In the company studied, it was proposed to propose improvements in the Loss Prevention and Safety Sector, since it verified deficiency in the controls. It is concluded that after the improvement in the Area of Loss Prevention and Security, there was a reduction of losses, thefts and deviations that impacted exclusively the result and the financial health of the company and with this a better control of its stock.

Keywords: Loss Prevention, Security, Risk, Distribution Center, Retail.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abreviaturas

- CD – Centro de Distribuição
CDC – Código de defesa do consumidor
CFTV – circuito fechado de televisão
Etc – Et cétera
HD – Hard disk (disco rígido)
PAR – Produtos de alto risco
PDCA – Plan (planejar), Do (fazer), Check (verificar), Action (agir)
PDV – Ponto de vendas
Provar – Programa de Administração do Varejo
PP – Prevenção de Perdas
PVPS – Primeiro que vence é primeiro que sai

Siglas

- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ASO - Atestado de Saúde Ocupacional
CNV – Carteira Nacional de Vigilante
CPF – Cadastro de Pessoas Físicas
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FIA – Fundação Instituto de Administração
Ibevar - Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS - Instituto Nacional do Seguro Social
ISO - International Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização)
ISSQN - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
LTCAT - Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho
NBR – Norma Brasileira
OEA – Operador econômico autorizado
OMA – Organização Mundial de Audanas
PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

RG – Registro Geral

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Melhoria Contínua.....	18
Figura 02: Processo de Segurança da Cadeia.....	19
Figura 03: Metodologia.....	20
Figura 04: Índice Geral de Perdas no Varejo Brasileiro.....	22
Figura 05: Índice de perdas por seções.....	23
Figura 06: Causas das perdas.....	23
Figura 07: Sala de Monitoramento.....	33
Figura 08: Estacionamento externo.....	33
Figura 09: Lanchonete.....	34
Figura 10: Relatório de Controle de temperatura e rondas.....	35
Figura 11: Relatório de Auditoria de expedição.....	35
Figura 12: Relatório de Conferência de carga.....	35
Figura 13: Relatório de Recebimento de mercadorias.....	36
Figura 14: Relatório de Saída de caminhões.....	36
Figura 15: Área do Tabaco.....	37

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1. O QUE É GERENCIAR RISCOS	15
2. O QUE É PREVENIR PERDAS	21
Perdas de estoque.....	25
Perdas financeiras	25
Perdas legais	25
Perdas administrativas.....	25
Perdas comerciais	25
Perdas de produtividade/eficiência	26
Perdas de clientes	26
Perdas de recursos humanos	26
Perdas logísticas	26
Perdas de produção	26
3. COMO PREVENIR PERDAS EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO	28
3.1 Entrada do Centro de Distribuição	28
3.2 Área de espera do Caminhoneiro	29
3.3 Recebimento de Mercadorias	29
3.4 Expedição de Cargas.....	31
3.5 Dependências internas do Centro de Distribuição	31
3.6 Dependências externas do Centro de Distribuição	32
3.7 Equipe de Segurança Terceirizada ou Orgânica	32
3.8 Monitoramento de Imagens	33
3.9 Estacionamento Externo	33
3.10 Departamento de Prevenção de Perdas e Segurança.....	34
3.11 Confinamento de produtos de alto risco (P.A.R.).....	36
3.12 Sistemas de segurança	37
4. EMPRESA PESQUISADA.....	39
5. RÉGUA DE VERIFICAÇÃO	40
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

INTRODUÇÃO

No Brasil vivemos um momento em que a economia está muito frágil, com altos e baixas constantes, empresas encerrando atividades, corrupção em todas as esferas da federação, desemprego em alta (Segundo IBGE, atualmente no Brasil mais de 13,5 milhões de pessoas sem ocupação), aumento na criminalidade. Os supermercados registraram um índice de 2,10% de perdas em 2016, o que representa R\$ 7,11 bilhões do faturamento bruto do setor, um aumento de 0,14 ponto percentual em relação a 2015, de acordo com a 17ª Avaliação de Perdas nos Supermercados Brasileiros, divulgada em 12 de setembro de 2017 na coletiva de imprensa, na 51ª Convenção ABRAS, em Atibaia (SP).

Diante da situação econômica em que o país vive as empresas constatando as perdas em altas, precisam arrumar novos meios para que se obtenham lucros e consigam se manter vivas no cenário atual.

A competição cada dia que passa se torna mais acirrada e para o domínio da área de atuação, além de preços atraentes e programas competitivos que chamem a atenção do consumidor, deve-se obter também prejuízos menores.

Os Centros de Distribuição são conhecidos por sua grande vulnerabilidade e por serem alvos constantes de furtos e roubos. A concentração de mercadorias num único local se torna um ambiente visado e que merece atenção redobrada em segurança e prevenção de perdas. Quando se opta por ter centros de distribuição, todo o estoque da empresa passa a ficar centralizado em apenas um lugar. Ou seja, em vez de fazer com que o fornecedor entregue poucos itens, em diversas unidades, tudo é enviado diretamente para o CD.

Para que os prejuízos sejam atingidos de forma eficaz, as empresas precisam traçar estratégias de curto, médio e a longo prazo e conscientizar a todos os colaboradores da empresa, sejam eles funcionários próprios ou terceirizados, da importância de reduzir as perdas.

No capítulo 1, iremos abordar o assunto sobre o que é gerenciar riscos;

No capítulo 2, iremos apresentar conceitos, o que é prevenção de perdas e segurança e aonde encontramos as perdas dentro de uma empresa.

No capítulo 3, iremos apresentar como prevenir as perdas dentro de um Centro de Distribuição.

Objetivo Geral

- Mostrar como é realizada a gestão de riscos e prevenção de perdas em Centro de Distribuição.

Objetivos Específicos

- Mostrar o que é gerenciamento de riscos.
- Mostrar o que é prevenção de perdas.
- Mostrar como prevenir perdas em Centro de Distribuição.

FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Um grande problema encontrado no Brasil é o tratamento que se dar àquele que furta. Nos Estados Unidos quando um cliente furta, ele é preso, no Brasil somos tolerantes. No Brasil, se alguém é flagrado furtando um alimento, o varejista tem diversos cuidados a serem tomados por conta da legislação atual, que acaba por favorecer pessoas mal-intencionadas.

Como a Área de Prevenção de Perdas, Gestão de Riscos no Brasil, é nova, tendo o início na década de 90, e está em crescimento acelerado, temos poucos autores que abordam o tema e a cada ano, as grandes empresas, vem adquirindo novas técnicas, tecnologias, ferramentas e processos para a prevenção de perdas.

O Departamento de Prevenção de Perdas e Gestão de Riscos quando é implantada de forma concisa, a empresa tem apenas a ganhar, ela irá reduzir os prejuízos em todas as esferas da corporação, com isto vê o aumento do lucro.

A empresa tem sempre que buscar em treinar não apenas o corpo de colaboradores da Área de Prevenção de Perdas e Gestão de Riscos, e sim, treinar todos os funcionários e conscientizando sempre, para que jamais caia no esquecimento os riscos, roubos, desvios, fraudes, furtos dentro do Centro de Distribuição.

Para a empresa que tem controle eficaz de suas perdas devem conhecer quais as principais causas, conforme Abras e FIA/Provar, as perdas estão em: quebras operacionais, furto externo, erro de inventário, erro administrativo, furto interno, fornecedores, conluio entre outros.

Os artigos que mais sofreram perdas em quantidade, no ano de 2016, de acordo com a pesquisa, foram: doces em geral (22,6%), bebidas alcoólicas e bebidas em geral (18,2%), perfumaria (11,9%), carnes (10,7%) e desodorantes (9,1%).

1. O QUE É GERENCIAR RISCOS

Gestão de Riscos é a ciência que tem como objetivo conhecer os riscos em que as empresas estão expostas, através de uma análise detalhada do ambiente interno e externo da organização, no âmbito estratégico, operacional e financeiro, para que a empresa possa tomar decisões no presente que possam trazer resultados mais satisfatórios no futuro, desde que as ações tomadas sejam viáveis do ponto de vista operacional e financeiro. Essas decisões (planos de ação) tem como objetivo a mitigação do risco, administração ou sua eliminação.

Conforme Carlos Eduardo dos Santos, A Gestão de Risco tem sua aplicação baseada em normas internacionais e nacionais, além de ser uma boa prática de Governança Corporativa o qual as empresas que possuem capital aberto e estão no Novo Mercado, precisam se enquadrar.

Além dos aspectos legais e formais, a Gestão de Riscos, permite a empresa uma Administração com transparência tanto dos seus resultados financeiros quanto dos controles internos, diminuindo as incertezas e surpresas que podem afetar os negócios para resultados indesejados, que podem até ensejar no fechamento da empresa.

Pelo aspecto legal, deve possuir Diretoria independente, reportando-se ao Presidente e/ou Conselho de Administração / Comitê de Auditoria.

O valor é maximizado quando a organização estabelece estratégias e objetivos para alcançar o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e de retorno de investimentos e os riscos a elas associados, e para explorar os seus recursos com eficácia e eficiência na busca dos objetivos da organização.

Incetezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor.

De acordo com a ISO 9001:2015, o **risco** pode ser apresentado como o efeito da incerteza nos objetivos (Positivo ou Negativo). Já a **gestão de riscos**, de acordo com a ISO 31000, é a terminologia utilizada para definir um conjunto de ações estratégicas, como identificação, administração, condução e prevenção dos riscos ligados a uma determinada atividade.

Esse processo permite que a empresa atue de forma preventiva, erradicando possíveis perdas, sejam elas humanas ou materiais. A gestão de riscos não se resume à ação de detectar e controlar os possíveis riscos, mas permite criar um ambiente de melhorias. De acordo com a norma AS/NZS 4360/2004 (norma australo-neozelandeza é atualmente a norma mais completa em termos de gestão de riscos) a gestão de riscos é um processo contínuo que deve ser aplicada nas seguintes situações:

Necessidade de implementar controles não previsto inicialmente nos projetos;

Quando um novo trabalho for planejado;

Quando forem realizadas mudanças significativas;

Após a ocorrência de incidente com potencial de perda ou dano significativo;

Periodicamente, no local de trabalho, envolvendo atividades rotineiras, não rotineiras, emergenciais e futuras;

Quando existirem regulamentos técnicos e legais e suas modificações.

Pois bem, a necessidade de implantar a gestão de riscos é latente, para se instituir então uma mentalidade de riscos na organização. Mas isso não pode ser feito de maneira empírica e isolada, mas deve ser conduzida de forma sistematizada. Para que isso aconteça é preciso haver indicadores que permitam monitorar e visualizar a melhoria contínua.

Como todos os especialistas em Gestão de Riscos, confirmam que há necessidade da criação ou melhorias (para aqueles já existentes) sobre o Departamento de Gestão de Riscos e Prevenção de Perdas, principalmente em momentos de crises que o país venha passar. Este departamento serve como um ajuste, alinhamento dos processos e normas dentro de uma companhia, quando trabalhado de forma correta, a redução nas perdas financeiras é evidente.

Segundo (Polidori, 2017),

Nos últimos anos houve um aumento da oferta de bens de consumo e também no índice de perdas, com isso surgiu a política de Gestão de Risco, que tem como principal objetivo conhecer e apontar os riscos internos e externos aos quais as empresas podem estar expostas. Com isso podemos implantar uma política de Prevenção de Perdas que por sua vez atende a diminuição das perdas e aumento do lucro.

A política e área de Gestão de Risco são baseadas em princípios e práticas gerenciais de segurança, para tomada de decisão estratégica. Sabemos que todas as empresas apresentam uma vulnerabilidade podendo produzir um impacto negativo, contudo isto pode ser explorado. O papel da gestão de risco é quantificar e identificar os riscos.

Existem algumas normas técnicas que podem ajudar as empresas a gerenciar melhor os requisitos para um sistema de gestão de segurança, incluindo aqueles aspectos fundamentais que garantem a segurança da cadeia logística. A NBR ISO 28000 de 06/2009 – Especificação para sistemas de gestão de segurança para a cadeia logística especifica os requisitos para um sistema de gestão de segurança, incluindo aqueles aspectos fundamentais que garantem a segurança da cadeia logística. A gestão de segurança está vinculada a muitos outros aspectos da administração do negócio. Esses aspectos incluem todas as atividades controladas ou influenciadas por organizações que impactam na segurança da cadeia logística.

Esses outros aspectos devem ser considerados diretamente, onde e quando tiverem impacto sobre a gestão de segurança, inclusive no transporte dessas mercadorias ao longo da cadeia logística. Aplica-se as organizações de todos os portes, de pequenas a multinacionais, na fabricação, serviço, armazenamento ou transporte em qualquer fase da produção ou da cadeia logística que deseje: estabelecer, implementar, manter e melhorar o sistema de gestão de segurança; assegurar a conformidade com a política de gestão de segurança existente; demonstrar essa conformidade a outros; obter certificação/registo do seu sistema de gestão de segurança por um Organismo de Certificação de terceira parte acreditado; ou efetuar uma auto-avaliação e autodeclaração de conformidade com esta norma.

Figura 1: Melhoria Contínua



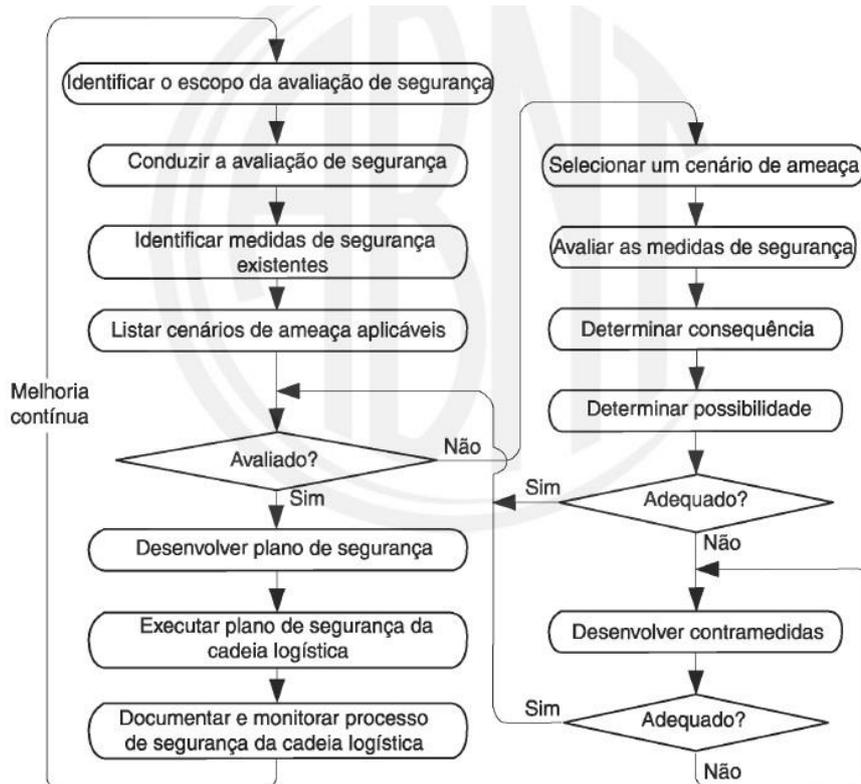
Fonte: Qualidadeonline's blog

Esta avaliação deve considerar a probabilidade de um evento e todas as suas consequências, as quais devem incluir: ameaças e riscos materiais/equipamentos, tais como falha funcional, dano incidental, dano intencional ou ato terrorista ou criminal; ameaças e riscos operacionais, incluindo o controle da segurança, fatores humanos e outras atividades que afetem o desempenho, situação ou segurança das organizações; eventos da natureza (tempestade, enchentes etc.) que possam tornar ineficientes as medidas e equipamentos de segurança; fatores externos ao controle da organização, tais como falhas em equipamentos/serviços terceirizados; ameaças e riscos as partes interessadas, tais como não atendimento aos requisitos reguladores ou danos a reputação ou a marca; projeto e instalação de equipamentos de segurança, incluindo substituição, manutenção etc.; gestão de dados, informação e comunicações; e ameaça a continuidade das operações.

A NBR ISO 28001 de 07/2011 – Sistemas de gestão de segurança para a cadeia logística — Melhores práticas para implementação de segurança na cadeia logística, avaliações e planos — Requisitos e orientação estabelece requisitos e orientação para organizações em cadeias logísticas internacionais, visando desenvolver e implementar processos de segurança na cadeia logística; estabelecer e documentar um nível mínimo de segurança dentro da(s) cadeia(s) logística(s) ou em segmentos de uma cadeia logística; auxiliar no cumprimento dos critérios aplicáveis ao operador econômico autorizado (OEA) definidos na Estrutura Normativa da Organização

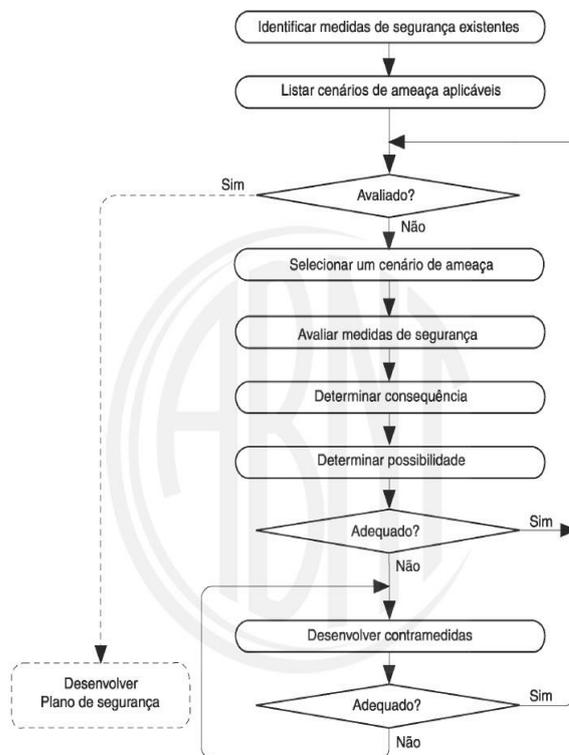
Mundial de Aduanas (OMA) para a Segurança e a Facilitação do Comércio Internacional e de acordo com programas nacionais de segurança na cadeia logística. Adicionalmente, esta norma estabelece certos requisitos documentais que permitem verificação.

Figura 2: Processo de segurança da cadeia



Fonte: Qualidadeonline's blog

Figura 3: Metodologia para avaliação de risco de segurança



Fonte: Qualidadeonline's blog

Os anexos 2 e 3, são apenas exemplos ilustrativos de processos de segurança baseados em gestão de riscos, para proteção de pessoas, ativos e missões da cadeia logística internacional. Eles facilitam uma abordagem macro para cadeias logísticas complexas e/ou abordagens mais discretas de partes delas.

Esses anexos também pretendem: facilitar entendimento, adoção e implementação de metodologias, as quais podem ser customizadas pelas organizações; prover orientação para gestão de segurança referencial visando melhoria contínua; auxiliar organizações na gestão de recursos para lidar com riscos à segurança emergentes ou existentes; descrever possíveis meios para avaliação de risco e mitigação de ameaças à segurança da cadeia logística, desde a identificação da matéria-prima até o armazenamento, manufatura e transporte de mercadorias acabadas ao mercado.

Enfim, a cadeia logística com segurança deve ser vista de forma estratégica e isso deve ser utilizado como um método para vencer os diversos desafios Só assim

pode-se agregar cada vez mais valor ao produto, minimizando os custos, aumentando a lucratividade e aumentar as expectativas dos clientes.

Por esta importância na obtenção de bons resultados para a organização, é um grande equívoco a análise isolada de cada um dos processos logísticos, uma vez que para alcançar o objetivo principal que é a satisfação do cliente, há a interdependência entre cada um dos processos. O aumento da percepção da importância da segurança em toda a cadeia logística acaba sendo uma consequência dentro das organizações que visam a obtenção de resultados, redução de custos e satisfação do cliente.

2. O QUE É PREVENIR PERDAS

Conforme Carlos Eduardo dos Santos, Prevenção de Perdas é a área responsável pelo gerenciamento e monitoramento das atividades da empresa geradoras das perdas físicas, financeiras, ruptura e quebras operacionais.

Possui papel semelhante à área de Controles Internos pois implementa processos para garantir que as perdas tenham o menor impacto possível aos negócios.

Suas principais atividades são:

- Mapeamento e Revisão e Implementação dos Processos geradores de Perdas
- Criação e monitoramento dos indicadores de perdas
- Realização de Treinamentos dos processos internos
- Avaliação de investimentos em tecnologias
- Realização de Auditorias Preventivas nos processos geradores de perdas

Para que possamos entender melhor os conceitos de Prevenção de Perdas, vamos conceituar alguns pontos.

Segurança: Existem dois tipos de segurança, sendo o safety e o security, neste trabalho iremos abordar o security que é o conceito de segurança que está voltado para a área de proteção propriamente dita. Cuida da segurança física do local, dos produtos, das pessoas.

Prevenção: ação ou resultado de prevenir(-se), conjunto de medidas ou preparação antecipada de (algo) que visa prevenir (um mal).

Perda: ato ou efeito de perder, fato de deixar de possuir ou de ter algo.

Para Eduarda Ribeiro, a perda de estoque seria a diferença entre o estoque apresentando no sistema e o que realmente está no estoque físico da loja.

Podemos afirmar que perda, é tudo aquilo que a empresa perde, de forma direta ou indireta e que venha a reduzir o lucro, ou seja, Prevenção de Perdas seria o mesmo que Prevenir as Perdas.

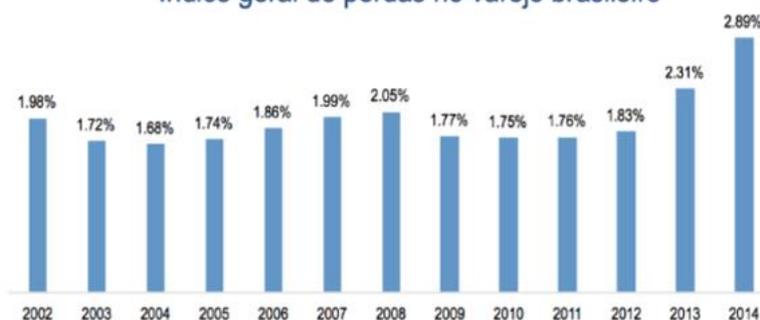
O departamento de Prevenção de Perdas, para muitos não é visto com bons olhos, já que lida principalmente em disciplinar funcionários, processos, tecnologias e mudança de cultura.

Para implantação e obtenção de resultados positivos de prevenção de perdas, precisa-se principalmente da mudança de cultura, a quebra de paradigmas e engajamento de todos, principalmente do “corpo gerencial”.

Para Rodrigo Canal (2016),

Atualmente as “perdas” são o grande vilão oculto das companhias que corroem as margens dos lucros. Infelizmente ainda existe uma maioria empresarial que enxerga de forma distorcida a Prevenção de Perdas, acreditando que são somente custos, quando o correto seria pensar que a Prevenção de Perdas é uma grande fonte de maximização dos lucros. Por isso é importante entender o que são as perdas no varejo e como elas podem ocorrer, para tentar corrigir essa ideia equivocada sobre prevenção.

Figura 4: Índice Geral de Perdas no Varejo Brasileiro
15ª Pesquisa IBEVAR de Perdas do Varejo & Consumo Brasileiro
Índice geral de perdas no varejo brasileiro



Fonte: IBEVAR/2015

Figura 5: Índice de perdas por seções

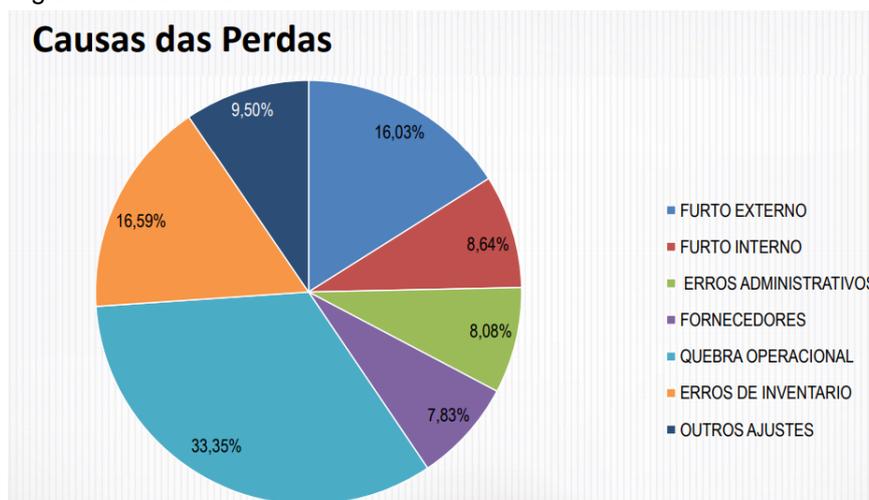
Categories	Atacarejo	Hipermercado	Supermercado até 500m ²	Supermercado de 501m ² até 1250m ²	Geral
Geral	2,35	2,40	2,62	3,11	2,98
Mercearia Líquida	1,54	1,18	1,64	1,49	1,37
Mercearia Seca	1,93	1,15	1,57	2,57	1,71
Padaria e confeitaria	4,58	6,51	4,94	5,32	5,58
Demais Perecíveis	3,82	3,33	3,47	4,29	3,63
Peixaria	4,62	3,39	4,60	5,61	4,35
Açougue	4,97	3,64	4,08	4,77	4,24
FLV	10,34	7,23	7,09	8,39	8,29
Limpeza em Geral	1,39	3,08	1,26	1,71	2,09
Higiene e Perfumaria	2,55	2,89	3,95	3,24	2,92
Bazar	3,23	2,05	3,97	3,68	3,24
Eletroeletrônicos	1,04	0,39	0,76	1,30	0,91
Têxtil	3,34	2,59	3,01	4,45	3,20
PET	2,92	1,55	2,43	2,71	2,46

Fonte : Departamento de Economia e Pesquisa Abras

Índice de perdas por seções, por modelo de loja (%) - (sobre fat.liq)

Fonte: ABRAS

Figura 6: Causas das Perdas



Fonte: Departamento de Economia e Pesquisa Abras/2015

Brasil ainda é um país do alto índice de perdas no varejo, conforme o consultor e palestrante Anderson Ozawa.

Prevenção eficaz é aquela realizada periodicamente, e não a que ocorre de forma situacional. Deve ser contínua porque funciona como uma dieta, em que a atenção é constante para que as rotinas disciplinadas possibilitem o resultado desejado, em todas as operações do varejo. Por esse motivo, esta frente de trabalho atua como um órgão de governança.

O que comprova este cenário é a 15ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro, elaborada pelo Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (Ibevar) em parceria com o Programa de Administração do Varejo (Provar), divulgada ano passado. O estudo aponta que as perdas associadas a roubos, furtos e problemas operacionais foram de 2,89% do faturamento líquido das empresas varejistas do Brasil em 2014. O ano de 2015 marcou o maior índice desde 2002, quando o estudo começou a ser desenvolvido. Em 2013, já havia atingido o ápice de 2,31%.

“Todo Valor utilizado em segurança não é gasto e sim INVESTIMENTO, pois estes refletem na prevenção de acidentes e ou prejuízos em decorrência de furtos e assaltos...” Leandro Brugnaro.

Mesmo com resultados negativos nas perdas, as empresas devem analisar com cautela os números que são apresentados pelo Departamento de Prevenção de Perdas e Segurança, pois, através destes, as companhias munidas de dados importantes, saberá juntamente com este Departamento as tratativas que devem tomar e corrigi-las. Hoje os profissionais da área de Prevenção de Perdas sempre estão realizando networkings, para realizarem brainstorming, e as empresa estão enxergando que as trocas de dados e índices sobre as perdas fazem com que o varejo em geral ganhe. Podemos dizer e afirmar que o objetivo das empresas em geral é igual: Evoluir suas tecnologias, treinar seus colaboradores, dando condições melhores de trabalho e o combate à criminalidade visando prevenir o máximo as perdas.

Prevenção de Perdas hoje tem tido um grande valor pelas empresas, que muitos estão conseguindo enxergar a área como lucrativa e não apenas como custo (infelizmente temos muitas empresas também que enxergam a Prevenção de Perdas, apenas como custo). Atualmente temos poucos profissionais atuando e divulgando seus trabalhos, pela grande importância dessa área, até mesmo pela falta de um sindicato ou órgão que venha profissionalizar as pessoas que incorporam este tipo de trabalho, que pode ser um dos grandes motivos pela escassez de profissionais da área.

De acordo com Sebrae (2014) “São consideradas perdas no varejo, toda e qualquer interferência negativa no resultado da empresa, gerando como consequência final a redução do lucro”.

Quando falamos em perdas dentro de uma organização, devemos ter em mente que existem dois modelos de perdas, a perda conhecida e a perda desconhecida.

Para Altemari (2014), Perda desconhecida é simplesmente aquilo que está fisicamente em falta no inventário e não se sabe a causa dessa falta do produto.

Perda conhecida é o que não está fisicamente no inventário, porém se sabe o motivo de não estar.

Perdas de estoque

Furto interno, furto externo, quebras operacionais, avaria e validade, fraudes de terceiros (clientes), excesso de mercadorias, mercadorias sem giro, mercadorias obsoletas e etc;

Perdas financeiras

Causadas por roubos e assaltos, inadimplência, golpes, fraudes internas e externas, desvios e diferenças na frente de caixa, jutos e impostos devidos e indevidos, duplicidade de pagamentos, multas, sinistros, preços incorretos, contabilizações incorretas, falta de controles internos e etc;

Perdas legais

Fiscalizações diversas, processos trabalhistas, processos tributários, processos de clientes (CDC), processos de fornecedores, vigilância sanitária e etc;

Perdas administrativas

Desperdícios de água, luz, energia, suprimentos, telefonia, manutenção por mau uso e etc;

Perdas comerciais

Rupturas, compras e negociações erradas, desenvolvimento do produto, produtos sem aderência pelos consumidores e etc;

Perdas de produtividade/eficiência

Falta de controle de taxa de conversão, fila no caixa, fila no açougue, fila na padaria, funcionários demasiadamente na internet, redes sociais, WhatsApp e burocracias em geral e etc;

Perdas de clientes

Mau atendimento de clientes, insatisfação e credibilidade na empresa, falta de produtos, trocas, garantias, entregas de produtos e pós-venda e etc;

Perdas de recursos humanos

Contratação incorreta de funcionários, *turnover*, absenteísmo, excesso de jornada, conhecimento e experiência, clima organizacionais, horas extras desnecessárias, banco de horas, segurança do trabalho e etc;

Perdas logísticas

Recebimento de mercadorias, armazenagem, gestão de estoque, devoluções, separação de mercadorias, conferência eletrônica, faturamento, expedição, transporte, logística reversa e etc;

Perdas de produção

Desperdícios em geral, estoque, superprodução, defeitos produtos, refugos, espera, movimentação/retrabalho, processamento, transporte e etc.

Como podemos notar existem grandes situações dentro de um Centro de Distribuição que podem ocasionar perdas, como exemplos, as perdas administrativas, perdas financeiras, perdas de estoque e outras como citamos acima. Tudo isto vem comprometer o lucro, a imagem, a saúde do negócio.

Conforme demonstramos existem infelizmente várias situações e origens que podem ocasionar perdas e com isto o aumento do prejuízo, chegando até mesmo fechar as portas de uma empresa, se estes prejuízos não forem sanados.

Por isto que os gestores, sócios, empreendedores, tem que ter uma estratégia diferenciada se querem permanecer no mercado, e como muitos tem enxergado, o departamento de Prevenção de Perdas tem ganhado força ano após ano.

Vem demonstrando que é possível aumento do lucro sem alterar preços. E tirar a imagem negativa de que o país é um país de perdas altas e que o Departamento de Prevenção de Perdas é um departamento de apenas custos altos.

Há 11 anos no varejo tenho acompanhado o desafio do Departamento de Prevenção de Perdas, o qual trabalho, para evitarmos as perdas, diminuir o prejuízo, melhorar o índice para percentual aceitável pela empresa.

Confesso que quando converso com os Gerentes de CDs, de Lojas, ou Área Administrativa, acaba tendo um certo desconforto, mesmo todos conhecendo os problemas, se sentem desconfortáveis com números fora dos padrões da empresa.

Quando apresentamos os números, muitos acabam jogando a culpa em outros ou nos problemas internos ao invés de assumirem os problemas e tentarem sanar os prejuízos.

Segundo dados do Provar (Programa de Administração de Varejo), o prejuízo gerado pelas perdas na área supermercadista gira em torno de 2%, tenho certeza absoluta que este percentual acumulado pode fazer muita diferença na hora de abrir mais lojas ou centro de distribuição. Outro fato que impressiona é que 22% das empresas pesquisadas no 6º estudo do Provar não possuem sequer uma área estruturada de prevenção de perdas, ou seja, fica claro que o tema é tratado de forma secundária e a falta de processos, práticas e sistemas sempre acaba agravando ainda mais a situação.

Diversos dos problemas que causam quebras operacionais, poderiam ser evitadas, precisamos de funcionários melhores qualificados, melhores condições de trabalho, melhores atitudes e com controles mais eficazes.

Colocamos como exemplo o recebimento de mercadorias, temos dias em que existe um alto volume de entregas (muitas com prazo apertado, devido a falta de estoque no CD ou nas lojas) podem afetar todo o processo e gerenciamento de estoque, onde encontramos avarias, erros na entrada (produtos não comprados ou próximo da validade), e outros erros já informados anteriormente.

E com isto para corrigir os erros, problemas é muito mais complicado, caro, quando é encontrado os erros logo no recebimento.

Podemos afirmar que existem muitos outros pontos que jamais devem ser esquecidos e merecem muita atenção: Inventário rotativo e geral, controle de

validade, gerenciamento de estoque, organização, cada funcionário conhecer e fazer direito, ter acompanhamento dos Gestores, não deixar de lado os funcionários e muitos outros.

Por isso que a cada ano o Departamento de Prevenção de Perdas tem ganhado força em todas as áreas da empresa. Estão aprendendo a importância de prevenir perdas, que somente com isto teremos aumento real na lucratividade. E que prevenir perdas, deve-se começar inicialmente nos Centros de Distribuição até chegar às lojas.

3. COMO PREVENIR PERDAS EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

Os centros de distribuição por serem normalmente afastados, dos centros das cidades, e por serem alvos fáceis para roubos, assaltos, por serem grandes geradores de perdas para a empresa, devemos atuar fortemente contra estas perdas.

Por trabalhar em uma grande empresa do ramo supermercadista varejista e em um dos Centros de Distribuição, implantamos o Departamento de Prevenção de Perdas no local, e tem sortido grande efeito nas perdas, tendo um dos mais baixos resultados de inventários da empresa, abaixo dicas básicas para a segurança e em concordância com André Ochoa,

3.1 Entrada do Centro de Distribuição

- a) A cabine do motorista deve ser revista visualmente, incluindo o baú, devendo o motorista abrir a porta e descer do caminhão para que o Vigilante possa vistoriar o interior todo;
- b) Não permitir a entrada de “chapas” ou acompanhantes, caso o centro de distribuição tenha equipe de descarga, se não tiver, realizar cadastro de todos;
- c) No período noturno o motorista deve acender a luz interna da cabine e deixar os faróis em luz baixa para facilitar a identificação, descer do veículo para que seja vistoriado internamente;
- d) Nos casos dos caminhões que chegam lacrados do fornecedor, antes do mesmo adentrar no estabelecimento a equipe de segurança deve solicitar ao motorista para

que deslacre (caso não seja produtos de congelados) o caminhão e venha a conferir se o lacre bate com o número descrito na nota fiscal.

Importante: o número deve estar impresso na nota e não escrito a caneta, neste caso, recomenda-se solicitar ao motorista deslacrar o caminhão e abrir o baú, antes de entrar;

e) A Portaria deverá realizar toda triagem de visitantes, os mesmos deverão apresentar documento oficial com foto, realiza a confirmação da visita e registra no computador ou planilha de controle, facilitando o acompanhamento durante a visita nas dependências da empresa, evitando situações inesperadas como furto / roubo, invasão e roubo de informações, controlando eficientemente os acessos;

f) Todos os visitados, deverão encaminhar antecipadamente via e-mail, informações dos visitantes que irão visitá-lo, como nome da pessoa, empresa que representa, RG ou CPF, data e horário da visita e caso haverá necessidade de entrar com veículo, informar também a placa, modelo e instruir o visitante sobre os procedimentos de vistorias do veículo;

g) O local por onde os caminhões entram e saem e a guarita de entrada de pedestres devem possuir monitoramento por câmeras de segurança;

h) No caso de todos os funcionários do CD, que tenham autorização para estacionar seus veículos internamente (caso CD disponha de tal local), devem ter os carros vistoriados na entrada e saída, devendo o motorista abrir as portas e o porta mala, procedimento também a ser realizado nos carros de visitantes.

3.2 Área de espera do Caminhoneiro

a) A área de espera do caminhoneiro deve conter banheiros com chuveiros, assim evita-se que sejam utilizados os banheiros internos e proporciona melhor controle;

b) O motorista deve aguardar a chamada do lado externo;

c) O local deve possuir monitoramento por câmeras de segurança.

3.3 Recebimento de Mercadorias

a) O motorista só poderá acessar a área de recebimento após autorização de descarregamento e devidamente trajado;

- b) Todo descarregamento deve ser acompanhado por um colaborador do estabelecimento (conferente);
- c) Para maior controle e segurança, deve-se limitar uma área de acesso para o descarregamento, evitando que motoristas circulem pelas dependências internas do Centro de Distribuição;
- d) Recomenda-se que motoristas não descarreguem trajando chinelos, boné e sem camisa, evitando que ocorram acidentes e dificuldades de identificação em casos de furto ou roubo;
- e) Importante ter seguranças efetuando rondas nesta área para certificar que os motoristas estão seguindo as normas internas e inibir furtos;
- f) O conferente deverá certificar que toda mercadoria foi entregue efetuando a conferência cega (sem a posse da nota do fornecedor) evitando fraude;
- g) Para evitar conluio no recebimento recomenda-se a conferência aleatória por uma pessoa da prevenção de perdas de uma carga já conferida evitando que ocorra conluio entre o motorista e conferente;
- h) Que no ato do recebimento, seja feita amostragem de paletes, para conferir se as amarrações dos produtos estão corretas;
- i) Mercadorias consideradas de Alto Risco (Produtos PAR) deverão ter prioridade no recebimento, devendo receber 100% da conferência;
- j) Recomenda-se armazenar os produtos de Alto Risco em local segregado das demais mercadorias, com controle de acesso e monitoramento por câmeras e alarmes;
- k) Após o recebimento, as mercadorias devem ser armazenadas de imediato nas estruturas internas do Centro de Distribuição evitando furto ou degustação.
- l) Após o recebimento das mercadorias e encaminhamento para o picking, recomenda-se que uma pessoa da segurança ou da prevenção de perdas escolha aleatoriamente um picking e faça a conferência das mercadorias confrontando sistema x físico, certificando que os produtos separados batam em quantidade, espécie e destino;

- m) Recomenda-se que só pessoas autorizadas possam acessar a área de Produtos de Alto Risco, evitando acessos indevidos, furtos e roubos;
- n) Os produtos de Alto Risco devem ser conferidos em 100% pela equipe de segurança ou prevenção de perdas;
- o) Sejam feitos inventários rotativos dos itens de maiores perdas da empresa;

3.4 Expedição de Cargas

- a) Para facilitar a expedição toda mercadoria deve estar armazenada e corretamente endereçada nas estruturas e ruas do Centro de Distribuição;
- b) Recomenda-se que após a conferência das mercadorias pelo motorista e armazenamento no caminhão, que a equipe de segurança ou prevenção de perdas escolha aleatoriamente um caminhão e faça a conferência novamente de toda mercadoria, a fim de detectar se há inconsistências;
- c) Que a Equipe de Segurança ou Prevenção de Perdas, faça auditoria em cargas aleatórias, depois de separadas pelos Separadores, para averiguar se a carga está indo corretamente para lojas;

3.5 Dependências internas do Centro de Distribuição

- a) Recomenda-se não permitir a entrada de colaboradores, visitantes e fornecedores, portando bolsas, mochilas ou pochetes. Caso seja necessário, deve-se fazer um controle anotando os dados da pessoa e com o que ela esta entrando, deixando-a ciente que na saída haverá vistoria visual (conforme normas da empresa);
- b) Deve haver rondas constantes no interior do depósito pela equipe de segurança ou prevenção de perdas;
- c) Todas as áreas internas do Centro de Distribuição devem possuir monitoramento por câmeras;
- d) Recomenda-se registrar em sistema ou livro próprio todas as ocorrências ou anormalidades constatadas a fim de se manter uma memória corporativa;
- e) Recomenda-se guardar todas as imagens com ocorrências em um HD externo, afim de resguardar a empresa de futuras reclamações trabalhistas.

3.6 Dependências externas do Centro de Distribuição

- a) Sendo possível ter o perímetro com cobertura total de CFTV;
- b) Recomenda-se colocar cerca elétrica por todo o perímetro;
- c) Espalhar bótons de ronda por todo o perímetro para que a segurança faça a ronda externamente, dependendo do tamanho do terreno, seja feita a ronda de hora em hora e sempre invertendo o sentido das rondas;
- d) Na guarita, recomenda-se colocar monitor com câmeras externas.

3.7 Equipe de Segurança Terceirizada ou Orgânica

- a) Importante ter uma equipe de segurança terceirizada ou orgânica bem dimensionada, atenta e treinada nas portarias e dependências internas do Centro de Distribuição;
- b) Deve-se manter atenção redobrada nas trocas de turno e épocas sazonais a fim de evitar assaltos ou intrusões, sempre criar planos de ações para estas épocas específicas;
- c) Ao contratar uma empresa de segurança, certifique-se que ela possui autorização de funcionamento emitido pelo ministério da justiça.
- d) Certificado de Segurança, em nome da empresa de segurança, emitido pela Superintendência Regional do Estado, com validade na data da apresentação;
- e) Certificado de Regularidade de Situação de Cadastramento perante a Divisão de Registros Diversos da Secretaria de Segurança Pública do Estado;
- f) Certidão da Divisão de Controle de Segurança da Polícia Federal, CNV válida e o curso para vigilante atualizado;
- g) Certidões Negativas de Débito junto ao INSS e ISSQN.
- h) Acompanhar mensalmente os recolhimentos de impostos e taxas trabalhistas, como INSS, FGTS;
- l) Recomenda-se também acompanhar se a empresa está em dia com os exames da Segurança do Trabalho, ASO, PPRA, LTCAT, PCMSO;

3.8 Monitoramento de Imagens

Todo o Centro de Distribuição é monitorado por câmeras, estas, as quais os monitores instalados ficam em uma sala separada de todas outras e com porta blindada, com câmera e interfone, e com entrada restrita aos demais funcionários.

Figura 7: Sala de monitoramento



Fonte: Próprio autor

3.9 Estacionamento Externo

Local onde deve permanecer todos os caminhões que cheguem ao centro de distribuição, o motorista deve aguardar a ser chamado pela senha entregue logo na chegada, e para a realização das entregas, deve-se ter agendamento prévio, e local com demarcações para estacionar e não gerar desorganização no local.

Também para veículos pequenos e motos com locais apropriados para mantê-los. Para uma boa qualidade e conforto no momento da espera (devido ter espera por horas) também se tem uma lanchonete, a qual serve marmitex, lanches, refrigerantes e banheiro com chuveiro. E câmeras gravando 24h.

Figura 8: Estacionamento Externo



Fonte: Próprio autor

Figura 9: Lanchonete



Fonte: Próprio autor

3.10 Departamento de Prevenção de Perdas e Segurança

Todos os setores são auditados e analisados pelas Equipes de Prevenção de Perdas e Segurança, as quais realizam diariamente e sempre em horários alternados para que funcionários que estejam com más intenções não tenham em mente sempre o horário das auditorias.

Estes relatórios servem como base para verificação de quais produtos que estão com maiores perdas, funcionários que precisam de acompanhamento mais de perto de seu gestor, para inibição de furtos, conluíus entre funcionário e fornecedor.

Mediante ao fato do centro de distribuição funcionar 24h por dia, as auditorias ocorrem normalmente das 6h até as 23h, e na madrugada realizado visitas surpresas pelos Auditores e Coordenador para averiguações se os processos também ocorrem normalmente.

Na madrugada tem os seguranças que realizam rondas constantes tanto internas quanto externas, como o centro de distribuição conta com área de produtos congelados, necessita-se o acompanhamento.

A entrada de funcionários, visitantes, veículos leves e pesados, são monitorados desde a entrada até a saída, e em todo perímetro interno e externo possuem câmeras, todos os funcionários próprios e terceiros, para entrada ao CD, deve apresentar crachá funcional. Visitantes após a identificação e confirmação do visitado, o mesmo recebe um crachá de visitante.

Figura 10: Relatório Controle de Temperatura e rondas

Elaborado por Adriano Ventura

CONTROLE DE TEMPERATURA E RONDAS										
RONDAS	HORÁRIO	FLV (10 À 14)	LATICÍNIOS (4 À 7)	AUTO- CÂMERA (4 À 7)	FRANGO (2 À 2)	CONGELADOS (25 À 18)	COMPRESSORES LIGADOS / SIM / NÃO? QUANTOS	BOMBA D'ÁGUA LIGADA? SALA 1	GERADOR SALA 3 - ESTÁ EM RESEQ OU EM GERADOR	GERADOR SALA 6 - ESTÁ EM RESEQ OU EM GERADOR
1ª RONDA										
2ª RONDA										
3ª RONDA										
4ª RONDA										
5ª RONDA										
6ª RONDA										
7ª RONDA										
1ª RONDA										
2ª RONDA										
3ª RONDA										
4ª RONDA										

Fonte: Próprio autor

Figura 11: Relatório de Auditoria de Expedição

AUDITORIA EXPEDIÇÃO									
Data:	30/dez	Nº Albaran:	7807931 - 7807987	SEMANA	53				
Loja:	337	Rua:	38						
1	EXPEDIÇÃO:								
1.1	A Quantidade de combis confere com a liberação do motorista ?	(X)	Sim	()	Não	()	Obs.		
1.2	Existe combi de outra loja na rua?	(-)	Sim	(X)	Não	()	Obs.		
1.3	Os remontes estão corretos?	(-)	Sim	()	Não	()	Obs.		
1.4	Foi efetuada a conferência ?	()	Parcial	(-)	Não	()	Obs.		
1.5	Se houve conferência, esta correta?	(-)	Sim	(X)	Não	(-)	Obs.		
1.6	Existe sobra?	(X)	Sim	(-)	Não	()	Obs.		
1.7	Existe Falta?	(X)	Sim	(-)	Não	()	Obs.		
1.8	A sobra é maior que a falta ?	(-)	Sim	(X)	Não	()	Obs.		
1.9	Existe combi da loja em outra rua?	(-)	Sim	(-)	Não	()	Obs.		
2	SETOR 40:								
2.1	Gaiola lacrada?	(-)	Sim	(-)	Não	(-)	Obs.		
3	FLV:								
3.1	Carga apenas contada ?	(-)	Sim	(X)	Não	(-)	Obs.		
3.2	Foi efetuada a conferência?	()	Parcial	(-)	Sim	(X)	Não	(-)	Obs.
3.3	Se houve conferência, esta correta?	(-)	Sim	(-)	Não	(-)	Obs.		
3.4	Sobra?	(-)	Sim	(X)	Não	(-)	Obs.		
3.5	Falta?	(X)	Sim	(-)	Não	(-)	Obs.		
4	GELADEIRA:								
4.1	Foi efetuada a conferência ?	()	Parcial	(-)	Sim	(-)	Não	(-)	Obs.
4.2	Se houve conferência, esta correta?	(-)	Sim	(-)	Não	(-)	Obs.		
4.3	Existe sobra?	(-)	Sim	(-)	Não	(-)	Obs.		
4.4	Existe Falta?	(-)	Sim	(-)	Não	(-)	Obs.		

Fonte: DIA Brasil

Figura 12: Relatório de Conferência de Carga

AUDITORIA CONFERÊNCIA DE CARGA		
Data:	Loja:	Nº Lacre:
Nº Albaran:	Novo Lacre:	
1	Conferência de Carga:	
Transportadora:	Frota:	
1.1	O baú esta lacrado?	() Sim () Não
1.2	O lacre do baú confere com o descrito no albaran ?	() Sim () Não
1.3	As geladeiras estão lacradas corretamente?	() Sim () Não
1.4	O lacre da geladeira confere com o descrito no albaran ?	() Sim () Não
1.5	Foi efetuada a conferência	() Sim () Não
1.6	Se houve conferência, esta correta?	() Sim () Não
1.7	Existe sobra?	() Sim () Não
1.8	Existe falta?	() Sim () Não
1.9	A gaiola esta lacrada corretamente?	() Sim () Não
2.0	O Sistema de Refrigeração esta Ligado?	() Sim () Não

Fonte: DIA Brasil

Figura 13: Relatório de Recebimento de Mercadorias

AUDITORIA RECEBIMENTO

Data:	Nº Nota Fiscal:
Fornecedor:	Produto:
Ordem de Descarga:	Senha:
Horário:	Coordenador:

1 SECO

1.1 A quantidade confirmada no AS400 confere com a quantidade física ? () SIM () NÃO
 1.2 Existe divergência dos produtos recebidos com a nota fiscal ? () SIM () NÃO
 1.3 Ao perceber diferença no recebimento, foi feito termo de falta/devolução? () SIM () NÃO
 1.4 A validade esta dentro do prazo estipulado pelo CD ? () SIM () NÃO
 1.5 Os produtos estão com a temperatura adequada ? () SIM () NÃO
 1.6 O endereço do AS400 contém os produtos armazenados ? () SIM () NÃO

2 FLV

2.1 Os produtos estão sendo pesados no ato do recebimento ? () SIM () NÃO
 2.2 A pesagem foi de 100% da carga? () SIM () NÃO
 2.3 A quantidade de produtos na NF é igual ou superior com o verificado fisicamente? () SIM () NÃO
 2.4 Falta? () SIM () NÃO
 2.5 Sobra? () SIM () NÃO
 2.6 Ao perceber diferença no recebimento, foi feito termo de falta? () SIM () NÃO

3 DOCAS

3.1 Doca aberta? () SIM () NÃO
 3.2 Existe Palletes com etiquetas com mais de dois dias ? () SIM () NÃO

Fonte: DIA Brasil

Figura 14: Relatório de saída de caminhões

AUDITORIA SAÍDA DE CAIXAS E PALLETS

Data:	Fornecedor:
Cód. Fornecedor:	Número do Pedido:
Número da Nota:	Transportadora:
Placa:	Qde Produtos NF:
Produto:	Qde Produtos Físico:
Doca Descarga:	Caixas () Paletes ()
Paletes / Caixas de Descarga:	Paletes / Caixas em trânsito:
Paletes: PBR () CHEP () CHAPA TEX () Descartável ()	Caixa Tipo:
Senha:	Ordem de Descarga:
Motorista:	PERÍODO:

1 Caixas e Paletes

1.1 Existe divergências na devolução de Paletes / Caixas com o controle ? () Sim () Não
 1.2 Existe sobra? () Sim () Não
 1.3 Existe Falta? () Sim () Não
 1.4 Existe Produto sem nota fiscal? () Sim () Não
 1.5 A coleta esta dentro do prazo? (apresentou Vale Pallet - até 30 dias) () Sim () Não

Fonte: DIA Brasil

3.11 Confinamento de produtos de alto risco (P.A.R.)

Alguns produtos como cigarros, whiskys, vinhos importados, chocolates importados, isqueiros, são controlados e apenas funcionários autorizados podem entrar na gaiola e na área de produtos PAR.

Cigarros são colocados em sacos plásticos e lacrados dentro da gaiola de tabacos. Demais produtos PAR controlado por um Encarregado e apenas um funcionário por turno é autorizado a movimentar qualquer mercadoria nestas áreas.

Estes produtos conhecidos por PAR são assim chamados, por possuírem valor agregado e diferenciado dos demais, e por serem alvos fáceis para furtos e revendas.

Figura 15: Área do Tabaco



Fonte: DIA Brasil

3.12 Sistemas de segurança

- a) Fiscais de Prevenção de Perdas;
- b) Vistorias de baús, boléias, porta malas;
- c) Seguranças;
- d) Ligação direta com a polícia militar;
- e) CFTVs por todo perímetro do CD (interno, externo, mezanino e salas);
- f) Bótons de rondas;
- g) Auditorias nas cargas de entrada e saída;
- h) Auditorias nas mercadorias recebidas;
- i) Inventário rotativo de produtos de maiores perdas e produtos PAR
- j) Vistorias pelos Auditores em todo o CD;
- k) Vistorias de armários dos funcionários;
- l) Vistorias de bolsas, sacolas, mochilas na saída;
- m) Alarme ligado direto a central da empresa de segurança;
- n) Produtos PAR, separados e com controle mais rígido;

o) Auditorias no setor de descarte;

p) Visitas surpresas no turno da madrugada, aos feriados e aos domingos.

De acordo com Ozawa (2016), para que a rotina seja eficiente, algumas práticas devem ser adotadas com seriedade. Visando a redução ainda maior destes índices, devemos ter boas práticas de Prevenção de Perdas:

a - Garantir a organização dos estoques;

b - Monitorar e controlar os recebimentos de mercadorias;

c - Controlar as atividades dos promotores de vendas que têm em seu escopo de trabalho garantir uma boa exposição dos produtos, realizar o PVPS e informar caso exista possibilidade de ruptura;

d - Realizar inventários rotativos com base em uma curva ABC de vendas, curva ABC de perdas, curva ABC de rupturas, garantindo a atualização periódica dos estoques;

e - Prevenir furtos internos e externos com auxílio do atendimento preventivo, tecnologias como CFTV e Proteção Eletrônica de Produtos, monitoramento de operações de caixa, entre outros.

A estratégia da prevenção de perdas deve ser ampla dentro da empresa, pois visa garantir que todos os efeitos, que reduzem de forma direta ou indireta o lucro da empresa, sejam monitorados, controlados e seus riscos mitigados, reduzindo seus impactos (financeiro, comercial, imagem, etc.).

É importante utilizar o PDCA do Varejo, chamado de Pentágono de Perdas - Processos, Pessoas, Auditoria, Tecnologia e Indicadores – que conta com todos estes elementos mencionados e facilmente identificáveis neste artigo.

Com o foco voltado para Prevenção de Perdas, reduzindo sempre as rupturas de maneira inteligente, é inevitável que os índices reduzam e, conseqüentemente, seus lucros aumentem.

4. EMPRESA PESQUISADA

Empresa pesquisada, varejista do ramo alimentícia, multinacional espanhola com mais de 7 mil lojas espalhadas pelo Brasil, Argentina, Espanha, Portugal e França. Com 58 Centros de Distribuições espalhados pelos países em que atua, e com o Departamento de Prevenção de Perdas e Segurança com atuação forte no Brasil.

A empresa conta com 0800, como disque denúncia, sendo este número ligado direto na Matriz, diretamente na mesa de um dos Gerentes do Departamento, com funcionamento 24h por dia e 7 dias na semana, com gravação eletrônica das ligações. Todos os colaboradores no momento da integração têm conhecimento e são instruídos a utilizá-lo para denúncias, caso tenham conhecimento de algum fato ilícito praticado por algum colega de trabalho, neste caso não precisa se identificar, pois todas as denúncias são tratadas como confidenciais, e os funcionários também tem a liberdade de passar a denúncia para os funcionários da Segurança ou para o seu Coordenador. A partir desse momento a Equipe de Prevenção de Perdas e Segurança começará a realizar levantamento para averiguação da denúncia, e no caso da comprovação as medidas disciplinares serão tomadas, desde advertência simples/verbal, até demissão por justa causa, ou encaminhamento para a Delegacia de Polícia. E no Centro de Distribuição possui cartazes espalhados, incluindo Portaria de entrada do CD e mezanino (próximo vestiário).

O Departamento localiza-se abaixo da Diretoria de Operações. A rede conta com Auditores, Fiscais e Supervisores espalhados pelas regiões de lojas e nos Centros de Distribuições, temos Coordenador de Segurança e Prevenção de Perdas, dependendo do tamanho e fluxo do CD, pode haver alterações no quadro de funcionários da área estudada, os Auditores, atuam em todos os setores do CD, auditando e verificando se as normas da empresa estão sendo cumpridas e também atuando na inibição de furtos, fraudes. Abaixo temos o organograma da Empresa estudada, juntamente com o Departamento de Prevenção de Perdas e Segurança, e com o organograma do Setor de Ribeirão Preto. O Organograma apresentado pode ocorrer variações de empresa para empresa principalmente em se tratando do porte.

5. RÉGUA DE VERIFICAÇÃO

A empresa utiliza índice (variável) de perdas para as lojas, o aceitável é de até - 1,30%, tendo inventário uma vez por mês. Nos Centros de Distribuição, o aceitável é de 0,0001%, no qual tem volume muito alto de entrada e saída de mercadorias e tem o seu inventário realizado uma vez por semestre. Caso o valor da perda no semestre esteja acima desse valor o Gerente do CD e o Coordenador de Segurança, são chamados para dar explicações sobre a perda acima e solicitado a ambos para que apresentem um trabalho e soluções para reduzir o percentual para o próximo semestre e para que as metas sejam atingidas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente trabalho, plenamente atingido, foi apresentar, avaliar e medir a qualidade do Departamento de Prevenção de Perdas e constatar os benefícios que ele traz para as empresas, que é controlar e reduzir as perdas financeiras, com isto aumentar o lucro da corporação. Conforme Leandro Brugnaro, “Todo Valor utilizado em segurança não é gasto e sim INVESTIMENTO, pois estes refletem na prevenção de acidentes e ou prejuízos em decorrência de furtos e assaltos...”

Para realizar tal análise, tem efetuado a pesquisa através de sites especializados como ABRAS, FIA/Provar, blogs de especialistas no assunto e uma pesquisa com o palestrante da Área de Segurança e Prevenção de Perdas André Ochoa, e até mesmo a própria vivência dentro da área de Segurança e Prevenção de Perdas em um centro de distribuição, nos traz know how para realizar este trabalho. Os objetivos específicos foram alcançados, este trabalho vem demonstrar que a cultura de que a Área de Gestão de Riscos e Prevenção de Perdas não é apenas custo, e sim, um departamento que tem como objetivo mudar paradigmas, monitorar pessoas e processos dentro de uma empresa e com isto buscar o aumento do lucro de forma sadia, sem o aumento dos preços dos produtos e correr o risco de sair do mercado, conforme Anderson Ozawa, o Brasil ainda é um país do alto índice de perdas no varejo.

Para Rodrigo Canal, as “perdas” são o grande vilão oculto das companhias que corroem as margens dos lucros. Por isso é importante entender o que são e o que geram e como podem ocorrer as perdas no varejo, pois as perdas podem ser através de erros administrativos, por erros no meio de manusear as mercadorias, furtos, roubos, como exemplos.

A área desenvolvida ensina que a partir do momento em que a empresa não tem mais o lucro comprometido com as perdas, a direção é que os resultados positivos venham a crescer. A alta gestão da corporação, juntamente com o Departamento de Segurança e Prevenção de Perdas, entender de que treinar os funcionários, conscientizá-los da necessidade de todos focarem em reduzir gastos, reduzir prejuízos, que ele (o funcionário) juntamente com a empresa irá ganhar, pois a corporação poderá beneficiar a todos que trabalham, através de aumento de salário, premiação, benefícios, promoções, e outros benefícios como exemplos.

Este trabalho desenvolvido poderá a vir a beneficiar novos profissionais que estão surgindo ou para aqueles que ainda gostariam de se aprofundar no assunto de Gestão de Riscos e Prevenção e Perdas em Centro de Distribuição.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A segurança nos Centros de Distribuição logísticos conforme as normas técnicas

<https://qualidadeonline.wordpress.com/2016/09/19/a-seguranca-dos-centros-de-distribuicao-logisticos-conforme-as-normas-tecnicas/>. acesso 02 jan 2017.

Avaliação de perdas nos supermercados brasileiros/2015/abras. Disponível em:

http://www.abrasnet.com.br/pdf/Forum_perdas.pdf. acesso 20 set 2017.

Brasil e mundo: qual a diferença na abordagem da prevenção de perdas? Disponível em: <http://blog.gunnebo.com.br/tecnologia-e-prevencao-de-perdas-melhoram-saude-financeira-da-empresa>. acesso em 14 set 2017.

Gestão de Riscos x Prevenção de Perdas e Auditoria no Varejo

<http://www.prevenirperdas.com.br/index.php/component/k2/item/297-gestao-de-riscos-x-prevencao-de-perdas-e-auditoria-no-varejo>. acesso 01 jan 2018.

Índice de Perdas bate recorde e varejistas não investem em treinamento. Disponível em: <http://blog.gunnebo.com.br/%C3%ADndice-de-perdas-bate-recorde-e-varejistas-nao-investem-em-treinamento>. acesso 20 set 2017.

Normas Técnicas. Disponível em: <https://www.target.com.br/produtos/normas-tecnicas/42307/nbriso28001-sistemas-de-gestao-de-seguranca-para-a-cadeia-logistica-melhores-praticas-para-implementacao-de-seguranca-na-cadeia-logistica-avaliacoes-e-planos-requisitos-e-orientacao>. acesso 05 jan 2017.

MORAES, Giovanni. Sistema de Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes- ISO 31.000:2009 Ilustrada e Comentada – 1ª Edição, Volume 1, Rio de Janeiro 2010. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/358696101/Sistema-de-Gestao-de-Riscos-Iso-3100-Comentada-e-Illustrada-Giovanni-Moraes>. acesso 20 dez 2017.

O que é gerenciamento de riscos? Finalidades e conceitos

<http://www.venki.com.br/blog/o-que-e-gerenciamento-de-riscos>. acesso 21 dez 2017.

O que é Gestão de risco?

<http://www.blogdaqualidade.com.br/o-que-e-gestao-de-risco/>. acesso 20 dez 2017.

O que são perdas e como evitá-las em seu supermercado? Disponível em:

<https://www.infovarejo.com.br/o-que-sao-perdas-e-como-evitar/>. acesso 14 set 2017.

PERDA DESCONHECIDA X PERDA CONHECIDA. Disponível em:

<http://www.prevenirperdas.com.br/index.php/component/k2/item/602-perda-desconhecida-x-perda-conhecida>. acesso 14 set 2017.

PERDAS NOS SUPERMERCADOS BRASILEIROS EQUIVALEM A “EMPRESA” QUE OCUPARIA O 5º LUGAR NO RANKING ABRAS. Disponível em:

<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=62344>. acesso em 10 set 2017.

POLIDORI, Renato CENÁRIOS DE RISCOS NA PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO. Disponível em: <http://sicurezzaeditora.com.br/blog/?p=1030>. acesso 20 set 2017.

POR QUE OS CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO SÃO UMA VANTAGEM COMPETITIVA PARA AS EMPRESAS? Disponível em:

<http://www.bloglogistica.com.br/mercado/centros-de-distribuicao-sao-uma-vantagem-competitiva/>. acesso 18 set 2017.

SANTOS, C. Eduardo, Inventário, Processos variam conforme a maturidade da empresa, Revista SuperHiper, ano 42, número 475, p. 32 a 34, jan 2016. Disponível em: <http://abrasnet.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=173>. acesso em 10 set 2017.

SANTOS, C. Eduardo, SURGIMENTO DA PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO BRASILEIRO. Disponível em: <http://www.prevenirperdas.com.br/index.php/component/k2/item/362-surgimento-da-prevencao-de-perdas-no-varejo-brasileiro>. acesso em 10 set 2017.

Sebrae – Prevenção de Perdas no varejo. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6ba30509d22d3c4deda82eedf426cfef/\\$File/5684.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6ba30509d22d3c4deda82eedf426cfef/$File/5684.pdf). acesso 14 set 2017

Segurança e Prevenção de Perdas para Centros de Distribuição

<http://gestaodevarejo.blogspot.com.br/>. acesso 20 set 2017

SUPERMERCADOS REGISTRAM R\$ 7 BILHÕES EM PERDAS EM 2016. Disponível em: <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=62340>. acesso em 12 set 2017

SURGIMENTO DA PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO BRASILEIRO. Disponível em: <http://www.prevenirperdas.com.br/index.php/component/k2/item/362-surgimento-da-prevencao-de-perdas-no-varejo-brasileiro>. acesso 20 set 2017

Tipos de perdas no varejo e oportunidades para revertê-las. Disponível em: <http://blog.gunnebo.com.br/tipos-de-perdas-no-varejo-e-oportunidades-para-reverte-las>. acesso 20 set 2017