



RTC – Retail Target Consulting / Gateway Security
Parceria de Valor

1 – Melhores práticas de Mercado

Soluções eficazes para melhoria de resultados

01/03/2009

RTC - Retail Target Consulting		Boas Práticas Supermercado		Gateway Security	
Autor:	Marcio Fialho	To:	RTC - Consultoria	Status:	Aprovação
Data :	26/02/2009	Att:	Equipe de consultores	Páginas:	17

VISÃO GERAL

O objetivo deste documento é apoiar os executivos e equipes de trabalho de loja nos principais fatores de perdas de uma operação supermercadista, pois no cenário de alta competitividade em que vivemos e/ou sobrevivemos, a eficácia é vital.

Vivemos em um segmento onde o lucro operacional saudável gira em torno de 2 a 4%. Frente a esta estreita lucratividade surgem fatores vitais para a eficácia de uma operação supermercadista:

- Se olharmos para um demonstrativo de resultados percebe-se claramente que a compra de produtos para revenda representa em média 70% (média de mercado) do Faturamento de uma operação, ou seja, a maior despesa. Frente a este número, desenvolver mecanismos que garantam a compra correta, negociações eficazes, redução e gestão efetiva dos estoques, certamente são ações fundamentais para a busca de melhores resultados operacionais.
- Percebe-se claramente ainda que a perda pode ser a diferença entre o lucro e o prejuízo operacional, visto que ainda encontramos no varejo brasileiro operações com perdas bem acima de 2%, números estes que evidenciam dificuldades no controle e gestão dos estoques.

Frente a estas observações, fica claro que o papel da prevenção de perdas é promover melhorias não apenas na ponta da operação; a prevenção de perdas atual, caminha de dentro para fora, garantindo aderência e consistência das informações, para depois focar seus esforços em soluções que trarão maiores resultados operacionais.

Mas como identificar a meta ideal de perda para sua operação? Referências de mercados apontam 1,6%, 1,7%,etc... Devemos segui-las como bíblias para o nosso negócio? Como identificar a margem de perda aceitável para cada unidade de negócio existente?

Referências bem balizadas realmente são muito importantes para conseguirmos avaliar um cenário geral do mercado e definirmos planos de ação e preços para nos mantermos competitivos. Porém uma meta saudável de perdas deve levar em consideração a representatividade de venda de cada setor frente ao faturamento total da sua loja ou da empresa como um todo, isto por que os percentuais aceitáveis de perdas variam de acordo com o setor considerado. Abaixo Exemplificamos esta prática:

Grupo	Realizado					Melhores Práticas (Diverg + Qu	
	Faturamento	Dif Venda	Avar.Vd	Perd Vd	Perda Total	% Aceitável	Valor de Perda
ACOUGUE	12.806.158	-858.778	102.599	-961.377	-7,51%	-4,5%	(576.277,10)
MATINAIS	10.388.050	-170.936	6.274	-177.210	-1,71%	-1,0%	(103.880,50)
LATICINIOS	6.154.190	-167.526	20.469	-187.995	-3,05%	-2,0%	(123.083,81)
QUITANDA	3.884.120	-153.039	204.318	-357.357	-9,20%	5,0%	194.205,98
LIMPEZA	3.471.984	-92.024	1.572	-93.596	-2,70%	-0,5%	(17.359,92)
UTILIDADES	1.603.645	-76.406	712	-77.117	-4,81%	-1,0%	(16.036,45)
PERFUMARIA	1.888.848	-76.085	1.702	-77.787	-4,12%	-1,5%	(28.332,73)
BEBIDAS NAO ALCOOLICAS	3.206.056	-74.086	1.280	-75.366	-2,35%	-0,7%	(22.442,39)
CEREAIS/FARINACEOS	6.018.303	-71.663	1.606	-73.270	-1,22%	-1,0%	(60.183,03)
SALGADOS	2.319.298	-55.832	891	-56.723	-2,45%	-2,0%	(46.385,97)
CONSERVAS/EMBUTIDOS/EN	3.550.779	-48.981	1.054	-50.035	-1,41%	-1,0%	(35.507,79)
BEBIDAS ALCOOLICAS	3.260.216	-33.458	1.184	-34.642	-1,06%	-1,0%	(32.602,16)
PADARIA / MATERIA PRIMA	2.132.070	-21.672	34.928	-56.600	-2,65%	-3,0%	(63.962,11)
MASSAS ALIMENTICIAS	1.071.140	-4.351	82	-4.433	-0,41%	-1,0%	(10.711,40)
FRENTE DE LOJA	98.271	20.837	207	20.630	20,99%	-1,0%	(982,71)
Total geral	61.853.128	-1.884.001	378.878	-2.262.879	-3,66%	-1,5%	(943.542,08)
					Diferença	-2,1%	(1.319.336,54)

Percebemos que neste modelo de negócio a meta é de 1,5%. Isto por que levamos em consideração o modelo de comercialização de cada setor, as melhores práticas internas e fatores externos para compor este número. Ou seja, quando observamos o médio varejo, percebemos diferenças significativas no layout e no hábito de consumo de cada filial existente, fazendo com que cada loja possua uma meta de perda a ser atingida.

A perda está contida em toda cadeia de abastecimento varejista, desde a tomada de decisão de compra até a saída do produto para o cliente final. Por tanto, é de responsabilidade de todos os departamentos que constituem o processo operacional e não apenas de um departamento ou equipe.

Abaixo sugerimos um grupo de ações que comumente são aplicadas em projetos focados em ganho de desempenho e resultados.

1.1. COMERCIAL

RISCO	AÇÃO DE CONTROLE
Dificuldade de visão Gerencial (Mercadológico, árvore de produtos)	Segmentar o cadastro de produtos para conseguir extrair informações detalhadas de categorias de produtos
Quantidade de compras maior que o necessário	Otimizar o sistema geração de pedido de forma a apresentar os estoques atuais e a sugestão de compras com base no giro de produtos. Para tanto é necessário possuir plena gestão dos estoques
Compras sugeridas pelas lojas	Gestão do DDV (Dias De Venda- em estoque) segmentado por lojas, grupos, sub-grupos e produtos
Avarias e diferenças de inventários	Negociações de bonificações % com base nas reais perdas da Cia
Negociações por oportunidade de volumes maiores que o habitual	Avaliação operacional da efetividade da negociação levando em consideração avarias, perdas e estoque parado
Lançamento de pedidos no Sistema de Gestão	Todos os pedidos devem ser lançados no sistema no momento da negociação, isto evita fraudes e melhora o controle e programação de entregas

RTC - Retail Target Consulting		Boas Práticas Supermercado		Gateway Security	
Autor:	Marcio Fialho	To:	RTC - Consultoria	Status:	Aprovação
Data :	26/02/2009	Att:	Equipe de consultores	Páginas:	17

1.2. RECEBIMENTO DE MERCADORIAS

É o processo de maior importância para gestão de estoque, portanto devemos:

- Possuir um sistema que reduza as oportunidades de fraudes ou erros operacionais para nos apoiar ou preparar rotinas de análises e controles de irregularidades. Exemplos clássicos: Ovos, alteração de quantidade do item nas caixas, impostos, bonificações, etc..
- Garantir a fiscalização deste setor e o controle de qualidade de entradas de mercadorias
- Verificação de trocas a serem negociadas com fornecedores

RISCO	AÇÃO DE CONTROLE
Arrumação imprópria do Estoque	Criar layout definido por Famílias; Criação de responsáveis por corredor; Manter política de manter caixas fechadas ou entrelaçadas; obedecer à indicação do fornecedor quanto ao empilhamento de mercadorias
Ausência de abertura das caixas para a conferência dos produtos	Abrir e conferir as caixas fechadas, de acordo com a política de amostragem
Ausência de controle na saída do lixo e papelão	Utilizar sacos de lixo transparentes, permitir saída de papelão somente desmontado, manter fiscal no ponto de saída para verificação
Ausência de Políticas de devolução	Criar e difundir Políticas de devolução junto ao Fornecedor junto à Matriz, não permitindo que a loja negocie tais práticas
Balanças sem aferição, quebras, sujas	Aferição diária, quadro de manutenção preventiva e limpeza
Conferência Física insuficiente	Definir política de amostragem de acordo com os produtos e setores mais críticos
Custos e prazos de pagamento diferentes do pedido de compra	Confrontar os itens da nota fiscal com os do pedido: Razão Social, CNPJ, quantidade, descrição do produto, tipo de embalagem, custo, figura fiscal, etc.
Recebimento de mercadorias com data curta ou vencidas	Políticas de recebimento com 1/3 do vencimento, políticas de recebimento com data curta, placas contendo tabelas de validade para produtos de risco
Recebimento de produtos paletizados ou em caixa plástica sem conferência de suas taras.	Utilização de Palete padrão, com tabela de tara fixado no recebimento; Produtos pesáveis devem ser conferidos seu peso líquido com o peso da embalagem
Recebimento de produtos sem qualidade e sem condições de venda.	Verificar as condições das embalagens, qualidade e temperatura para produtos perecíveis
Saída do sebo e osso	Acompanhamento rigoroso do Fiscal na saída do sebo e osso

RTC - Retail Target Consulting		Boas Práticas Supermercado		Gateway Security	
Autor:	Marcio Fialho	To:	RTC - Consultoria	Status:	Aprovação
Data :	26/02/2009	Att:	Equipe de consultores	Páginas:	17

OBSERVAÇÃO:

Criar a conferência cega, relatórios de irregularidades de recebimento, fixar tabelas em área de recebimento do Top 10 de Irregularidades por Fornecedor.

Aperfeiçoar o sistema de gestão de forma a alertar os erros de digitação existentes no cadastro de notas

1.3. HORTIFRUTI

Com participação média de 46% nas perdas e quebras em perecíveis, o Hortifruti é um setor de maior risco, necessitando de cuidados especiais. Grande parte da perda esta diretamente ligada à compra excessiva e a qualidade das mercadorias recebidas.

RISCO	AÇÃO DE CONTROLE
Pedidos realizados aleatoriamente	Ferramenta Sugestão de Pedido de hortifruti que sinalize evolução de compra/ venda/ quebras, diferenças de inventário; Trabalhar freqüência de compras para produtos com grau de maturação de risco
Produtos recebidos sem padrão e qualidade	O responsável do setor deve validar a qualidade e o padrão dos produtos de hortifruti no ato do recebimento. Implantar ficha técnica para direcionamento e padrão da qualidade esperada pela empresa
Armazenamento inadequado de produtos de hortifruti	Os produtos de hortifruti são sensíveis para serem empilhados. Devem ser armazenados em suas caixas ou embalagens, obedecendo a sua capacidade de empilhamento. Produtos mais sensíveis e que necessitem de refrigeração, devem ser mantidos refrigerados conforme especificação
Troca de códigos	Formação contínua para as operadoras de frente de caixa devem ser ministradas pelo responsável do setor de hortifruti; book ou tabela com foto do produto e código rápido para auxiliar a operação. Etiquetagem de produtos com valor agregado maior e de difícil diferenciação.
Exposição de hortifruti	Devem ser expostos com fundo falsos para que não danifique as frutas, principalmente as mais sensíveis; Deve ser separados os produtos deteriorados para que não prejudiquem os produtos que estão bons
Produtos deixados nos PDV's pelos Clientes	As quebras podem ser minimizadas se a cada 1h o responsável passe pelos PDV's e proceda ao recolhimento de seus produtos

RTC - Retail Target Consulting		Boas Práticas Supermercado		Gateway Security	
Autor:	Marcio Fialho	To:	RTC - Consultoria	Status:	Aprovação
Data :	26/02/2009	Att:	Equipe de consultores	Páginas:	17

1.4. AÇOUGUE

Por se tratar de uma área de produtos perecíveis e que sofrem manipulação, apresentamos abaixo alguns pontos que podem auxiliar no controle de perdas e quebras.

RISCO	AÇÃO DE CONTROLE
Ausência de guia de produção	Utilização de guia de produção para dar suporte a produção e pedidos de compra, evitando o excesso de retorno de balcão e mercadorias
Refrigeração inadequada	Acompanhamento diário de temperatura nas câmara, expositores, balcões
Ausência de rendimento ou rendimento unificado por corte	Elaboração de rendimento para cada tipo de corte; Formação contínua dos colaboradores do açougue na utilização do book de receitas
Erros na pesagem por balanças desreguladas	Verificação diária na aferição das balanças com utilização de peso padronizado
Baixa qualidade do produto durante o seu recebimento	Presença do responsável do Setor antes do recebimento para validação da qualidade (colocação, odor), tipo de animal (boi ou vaca), temperatura, etc.
Pesagem inadequada	Para recebimento de peças para desossa, a mesma deve ter descontado de seu peso, os ganchos que a sustentam
Layout inadequado	Adequar linha de produtos de acordo com sua frente linear
Vencimento de produtos na câmara ou balcões	Utilização do sistema PVPS – Primeiro que Vence é o Primeiro que Sai, para as câmaras; Verificação das validades nos expositores de auto-serviço
Produtos deixados nos PDV's pelos Clientes	As quebras podem ser minimizadas se a cada 1h o responsável passe pelos PDV's e proceda ao recolhimento de seus produtos
Quantidade de entrada x QT. Saída	Criar um controle efetivo de entradas e saídas, impedindo os excessos de compras

RTC - Retail Target Consulting		Boas Práticas Supermercado		Gateway Security	
Autor:	Marcio Fialho	To:	RTC - Consultoria	Status:	Aprovação
Data :	26/02/2009	Att:	Equipe de consultores	Páginas:	17

1.5. SALSICHARIA, LATICINIOS E CONGELADOS

Alto risco focado na produção, perecibilidade e multiplicidade de códigos.

RISCO	AÇÃO DE CONTROLE
Ausência de guia de produção para Salsicharia	Utilização de guia de produção para dar suporte à produção
Vencimento de produtos	Política de recebimento com regra de até 1/3 prazo de validade; Utilização do sistema PVPS – Primeiro que Vence é o Primeiro que Sai
Ausência de manutenção preventiva dos balcões e expositores refrigerados, gerando quebras	Obedecer aos limites para exposição de produtos nos balcões e expositores; Verificação dos indicadores de temperatura várias vezes ao dia; Plano de contingência; Plano de manutenção preventiva; Limpeza dos equipamento
Ausência de critérios na armazenagem	Armazenar produtos por família
Mercadorias para devolução ou litígio misturadas ao estoque	Criar áreas de produtos de litígio, devoluções e transferências, devidamente sinalizadas não misturando com o estoque a ser utilizado
Perda de rendimento no fatiamento	Trabalhar rendimento para todos os produtos com formação constante para os colaboradores do setor
Produtos deixados nos PDV's pelos Clientes	As quebras podem ser minimizadas se a cada 1h o responsável passe pelos PDV's e proceda ao recolhimento de seus produtos
Multiplos código na área de produção referentes ao mesmo tipo de produtos	Exemplo: Uma loja pode ter mais de 06 códigos de mussarela. Para este e outros tipos de produtos, definir no máximo 03 Tipos diferente (A, B e C). Minimizando as inversões de códigos, porém mantendo estratégias de custos e preços diferentes, necessários para comercialização.

RTC - Retail Target Consulting		Boas Práticas Supermercado		Gateway Security	
Autor:	Marcio Fialho	To:	RTC - Consultoria	Status:	Aprovação
Data :	26/02/2009	Att:	Equipe de consultores	Páginas:	17

1.6. PADARIA E CONFEITARIA

Grande parte do descontrole deste setor deve-se ao fato da não existência do receituário de produção ou na não conformidade de produção com o registrado em sistema. Outro fator de alta criticidade é a descontinuidade do Mix de produção levando a queda de venda e perda de credibilidade por parte dos clientes. Este setor possui um alto potencial de atração de clientes, portanto, mesmo não possuindo um grande faturamento, deve ser bem preparado. Pesquisas mostram um crescimento expressivo deste setor, o que o torna uma grande oportunidade.

RISCO	AÇÃO DE CONTROLE
Alta rotatividade de Colaboradores no Setor	Formação e acompanhar os novos Colaboradores e promover reciclagem aos antigos
Ausência de Guia de Produção na fabricação dos produtos	Formação, aplicação e acompanhamento da Guia de Produção evitando assim quebras desnecessárias
Criação de produtos sem receita de rendimento	Formar, aplicar e acompanhar os colaboradores do setor na utilização das receitas existentes, sem aproveitamento ou criação de produtos sem cadastro
Descontinuidade de Produção do Mix	Montar uma lista de produção semanal levando em consideração o turno da equipe, pico de vendas no dia e na semana
Inexistência do rendimento no sistema de gestão de Loja	A - Buscar tecnologia apropriada e providenciar inclusão de receitas (Vital para uma análise efetiva).
Organização dos estoques	Organizar os estoques por famílias, mantendo os produtos devidamente embalados e com etiqueta de descrição e validade; Aplicar sistema PVPS – Primeiro a Vencer é o Primeiro a Sair
Produtos para manipulação sem etiqueta de informação e validade	Todos os produtos que serão utilizados na fabricação do sortimento da padaria devem estar devidamente embalados e etiquetados com informação de prazo de validade, código e descrição
Produtos recebidos sem padrão e qualidade	O responsável do setor deve validar a qualidade dos produtos de padaria que estão para ser recebidos
Quebras geradas por problemas de temperatura	Verificar varias vezes o indicador de temperatura das câmaras para manter a qualidade dor produtos. Os produtos expostos na área de venda devem seguir o mesmo conceito

RTC - Retail Target Consulting		Boas Práticas Supermercado		Gateway Security	
Autor:	Marcio Fialho	To:	RTC - Consultoria	Status:	Aprovação
Data :	26/02/2009	Att:	Equipe de consultores	Páginas:	17

1.7. PEIXARIA

Com participação de 7% da venda e 8% na perda, a Peixaria é de alta perecibilidade e o uso das receitas e um bom pedido de compra podem fazer a diferença na rentabilidade do setor.

RISCO	AÇÃO DE CONTROLE
Ausência de Formação e Reciclagem na produção	Responsável do setor deve promover Formação e acompanhamento de sua equipe
Exposição	A exposição deve obedecer às orientações da ANVISA de acordo com cada produto
Organização do Estoque	Uso do sistema PVPS; Manter os pescados cobertos para não sofrerem com a refrigeração
Pedido em desacordo com a necessidade	Adequação dos pedidos em relação ao giro é de fundamental importância para não gerar quebras por vencimento e deterioração; ajuste do sortimento de acordo com o evento sazonal esperado
Produtos recebidos sem padrão e qualidade	O responsável do setor deve validar a qualidade dos produtos de peixaria que estão para ser recebidos

1.8. MERCEARIA – Líquida, Seca, DPH, Perfumaria

A extensão da linha e diversidade de embalagens determinam a necessidade de muita atenção e cuidados específicos.

RISCO	AÇÃO DE CONTROLE
Ausência de controle de produtos PAR	Recebimento deve ser auditado de forma criteriosa e com profundidade Devem ser controlados e mantidos em salas monitoradas Proteger para vender, uso de tecnologias anti-furto como VEM e CFTV
Ausência de Políticas de Devolução	Criar Política de Devolução junto aos Fornecedores; Criar local sinalizada para devolução de mercadorias; Sobras promocionais e produtos com data curta devem ser sinalizados para rebaixa de preços
Empilhamento inadequado	Organizar empilhamento obedecendo aos limites informados pelo Fornecedor
Irregularidades no Recebimento	Acompanhar recebimento criando painel de Top 10 Fornecedores com Irregularidades Atentar para a validade dos produtos e confrontar com seu MDV (Média diária de Vendas)
Organização do Estoque	Manter organizado os estoques por famílias; nomear responsável por corredor; manter as caixas fechadas ou entrelaçada
Presença de degustação no estoque	Manter sinalização informativa sobre degustação; Fiscal deve proceder a rondas aleatórias; Responsável deve fazer reuniões diárias explicando sobre perdas/quebras

RTC - Retail Target Consulting		Boas Práticas Supermercado		Gateway Security	
Autor:	Marcio Fialho	To:	RTC - Consultoria	Status:	Aprovação
Data :	26/02/2009	Att:	Equipe de consultores	Páginas:	17

1.9. BAZAR

Os grandes desafios deste setor são o acerto do Mix de produtos, o controle de produtos de alto risco e as avarias.

RISCO	AÇÃO DE CONTROLE
Ausência de controle de produtos PAR	Produtos PAR's devem ser controlados e mantidos em salas monitoradas
Ausência de Políticas de Devolução	Criar Política de Devolução junto aos Fornecedores; Criar local sinalizada para devolução de mercadorias; Sobras promocionais e produtos com data curta devem ser sinalizados para rebaixa de preços
Empilhamento inadequado	Organizar empilhamento obedecendo aos limites informados pelo Fornecedor
Irregularidades no Recebimento	Acompanhar recebimento criando painel de Top 10 Fornecedores com Irregularidades
Organização do Estoque	Manter organizado os estoques por famílias; nomear responsável por corredor; manter as caixas fechadas ou entrelaçada
Presença de embalagens violadas	Manter sinalização informativa sobre degustação; Fiscal deve proceder a rondas aleatórias; Responsável deve fazer reuniões diárias explicando sobre perdas/quebras

1.10. FRETE DE CAIXA

Se o Recebimento é o ponto onde a perda pode entrar, Frente de Caixa é o ponto de controle onde as perdas não devem sair e para isso, é importante se obter um controle efetivo na passagem das mercadorias por esse ponto. Perdas financeiras e fraudes são situações que devem ser evitadas.

RISCO	AÇÃO DE CONTROLE
Abertura e encerramento de caixa sem supervisão	Criar procedimentos para acompanhamento das operadoras
Ausência de procedimento para recebimento de cheques	Definir procedimentos para recebimento de pagamento em cheques
Estorno de compra, cancelamentos, devoluções com a mesma operadora	Criação de ferramenta para monitoração e acompanhamento do Gestor do setor e Prevenção de Perdas
Mercadoria não é registrada durante sua passagem pelo PDV	Acompanhamento aleatório por CFTV; Definir PDV exclusiva para passagem de Colaboradores e Promotores
Quebras de Caixa	Procedimentos devem ser criados para monitorar as quebras de caixa por operadora, sendo acompanhado os casos de maior divergência

RTC - Retail Target Consulting		Boas Práticas Supermercado		Gateway Security	
Autor:	Marcio Fialho	To:	RTC - Consultoria	Status:	Aprovação
Data :	26/02/2009	Att:	Equipe de consultores	Páginas:	17

Registro de mercadorias com preços ou códigos diferentes	Monitoramento por CFTV; Presença de Fiscal acompanhando a Frente de Caixa; Verificações aleatórias em registros
Sangria	Definir valores limites e procedimentos que diminuam os riscos de assalto
Sem acompanhamento em sangrias	Fiscal deve realizar acompanhamento durante as sangrias
Troca de código nos produtos, principalmente em Hortifruti	Criação de book com códigos rápidos de cada produto de Hortifruti; Acompanhamento com CFTV
Valores expressivos deixados na loja durante a noite	Procedimentos claros para guarda dos numerários em cofre boca de lobo, devidamente preparados para recolhimento devem ser criados

1.11. Riscos Financeiros

RISCO	AÇÃO DE CONTROLE
Plano de Contas	Desenhar um plano de Contas alinhado com as boas práticas de mercado
Resultados	Garantir uma visão correta do lucro operacional e financeiro da operação
Fluxo de Caixa	Ter um planejamento do Fluxo de Caixa correto e planejar gastos de forma a eliminar ou reduzir a quantidade de solicitações de empréstimos

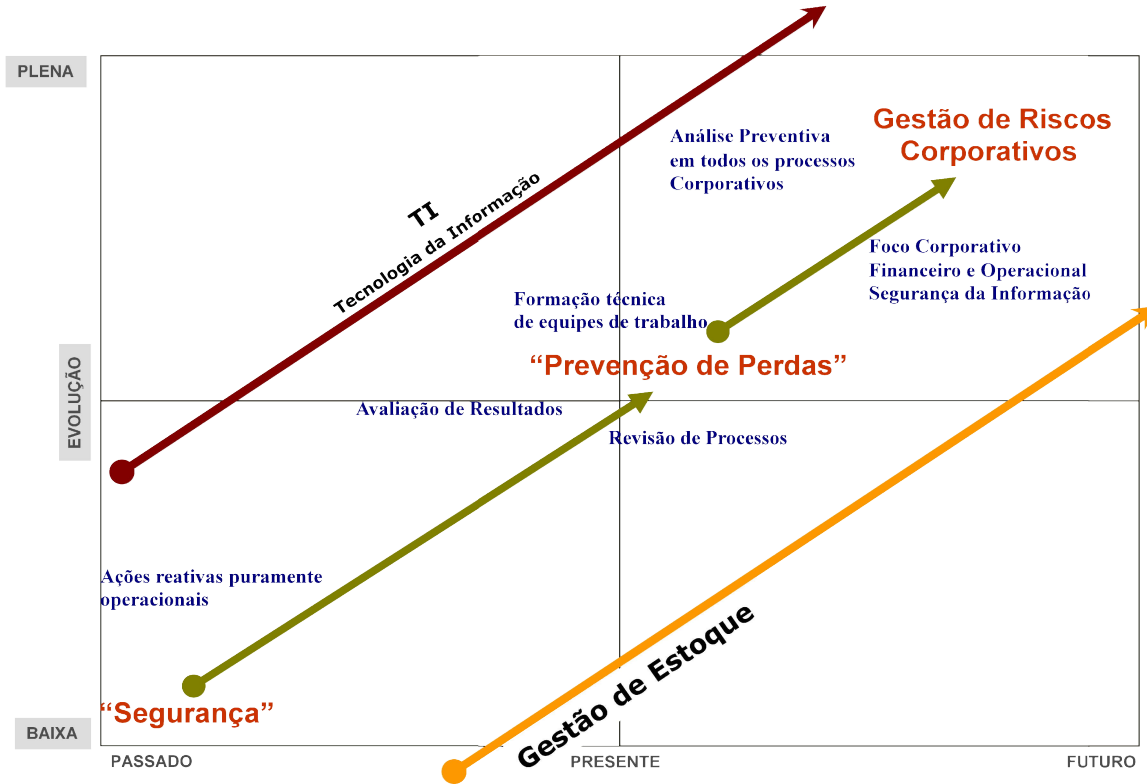
1.12. Riscos Fiscais

RISCO	AÇÃO DE CONTROLE
Figura Fiscal / Substituição tributária	Realizar revisões periódicas de conformidade
SPED Fiscal (2010)	Gerenciamento pleno dos estoques de forma a garantir o envio eletrônico em conformidade com a evolução do negócio

RTC - Retail Target Consulting		Boas Práticas Supermercado		Gateway Security	
Autor:	Marcio Fialho	To:	RTC - Consultoria	Status:	Aprovação
Data :	26/02/2009	Att:	Equipe de consultores	Páginas:	17

Evolução da Prevenção de Perdas:

Esta relacionada diretamente com a capacidade em se gerar informações e controlar os estoques efetivamente, não se faz prevenção sem informação, não se analisa desempenho onde não se consegue medir de forma estável.

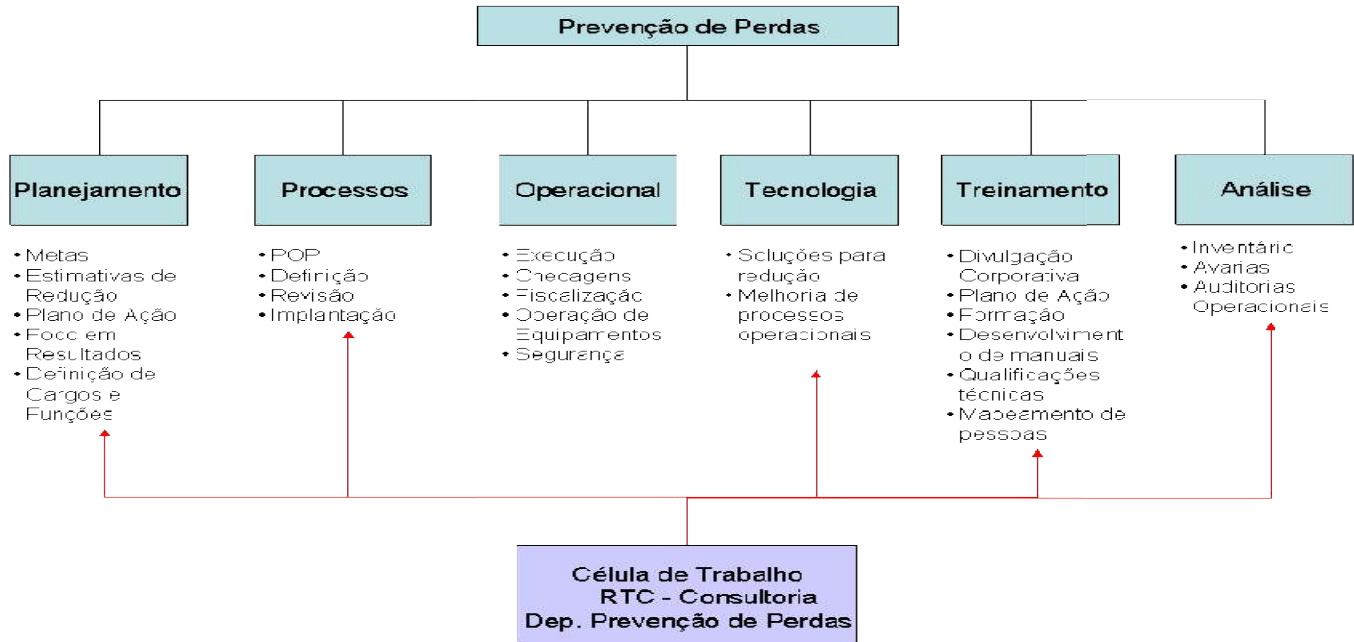


RTC - Retail Target Consulting		Boas Práticas Supermercado		Gateway Security	
Autor:	Marcio Fialho	To:	RTC - Consultoria	Status:	Aprovação
Data :	26/02/2009	Att:	Equipe de consultores	Páginas:	17

Áreas de conhecimento da Prevenção de Perdas:

Abaixo apresentamos as áreas de conhecimentos necessárias para o desenvolvimento da prevenção de perdas:

Abrangência da Prevenção de Perdas



Conclusões

Atualmente as pressões internas (resultados, margens, operação, etc.) e externas (fiscalizações, clientes, concorrência, etc.) no segmento supermercadista forçam severamente as empresas a se profissionalizarem, o que antes eram detalhes, hoje são fatores determinantes para obtenção de uma operação saudável e principalmente rentável.

Nós da RTC – Retail Target Consulting percebendo este contexto e associando este cenário com a escassez de recursos internos para desenvolver estas práticas, nos preparamos para garantir a implantação destas soluções em empresas varejistas de grande, médio e pequeno porte.

Para saber mais: www.rtconsultoria.site.com.br

RTC - Retail Target Consulting		Boas Práticas Supermercado		Gateway Security	
Autor:	Marcio Fialho	To:	RTC - Consultoria	Status:	Aprovação
Data :	26/02/2009	Att:	Equipe de consultores	Páginas:	17

Check-list operacional:

Uma das grandes dificuldades vividas pelas empresas é garantir que tudo que foi treinado e implantado esta realmente sendo realizado pela operação.

Garantir um processo de análise de qualidade é de fundamental importância para identificarmos oportunidades de melhorias tanto em lojas específicas com em processos operacionais de uma forma geral.

Após este processo se implantado e termos números estáveis de avaliação de desempenho, conseguimos então implantar um programa de incentivo, que garantirá a plena execução das atividades e processos padrões definidos.

Para se conseguir avaliar este desempenho o check-list deve ser quebrado em setores, processos e sub - processo. Abaixo indicamos um check-list completo para avaliação de loja e o resultado que conseguimos através desta ferramenta.

PARA RECEBER ESTE CHECKLIS DIGITAL, ENTRE EM CONTATO CONOSCO

Segue em anexo Check-list

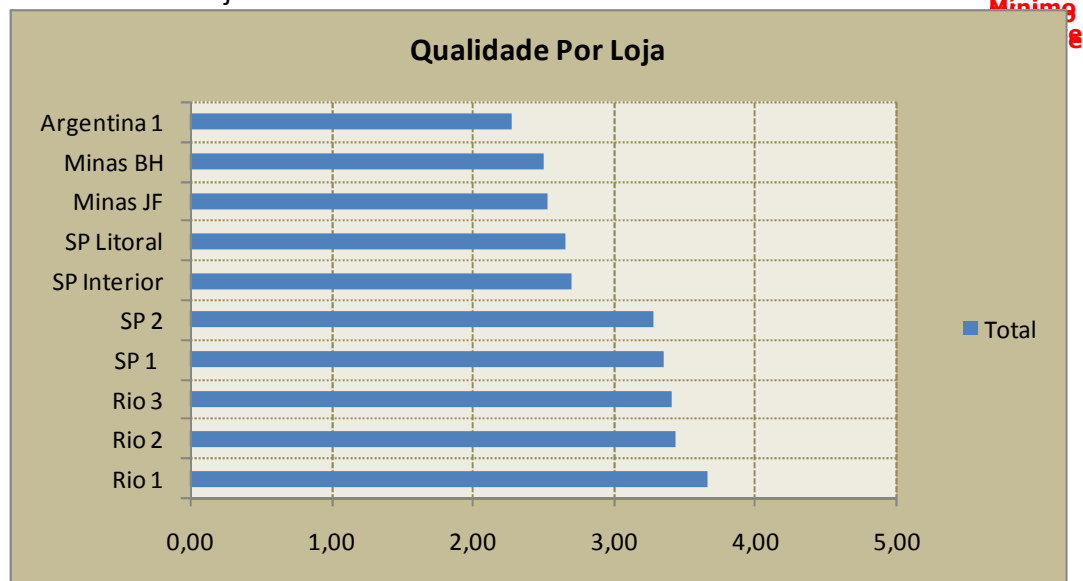
Modelo de relatório de análise de qualidade:

Resumo Avaliação Loja

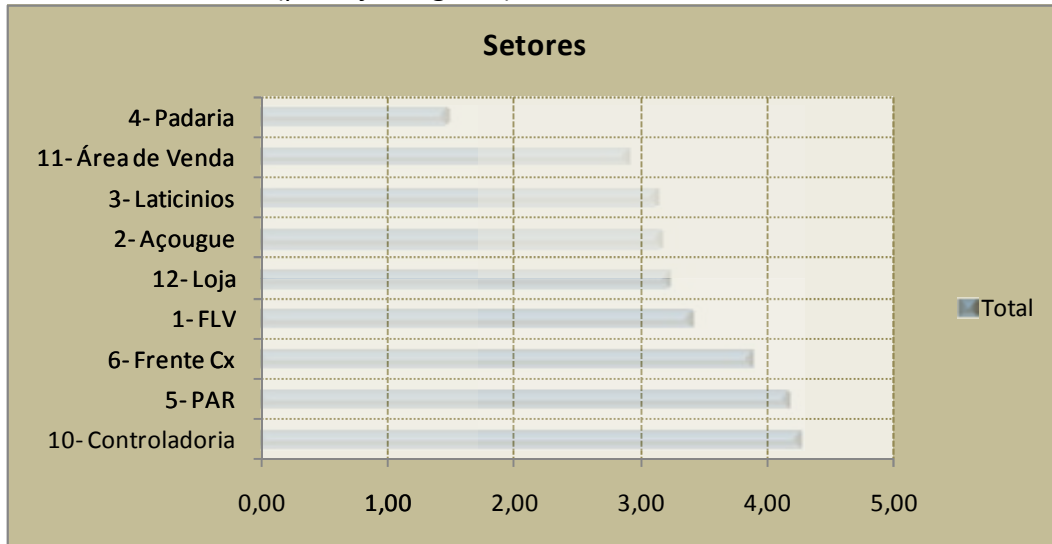
Processo	Pontuação Total	Peso Total	Resultado	Risco
1-Visual	16	8	2,0	Alto Risco
2-Limpeza&Higiene	91	33	2,8	Status de Al
3-Administrativo	43	13	3,3	Moderado
4-Recebimento	167	37	4,5	Baixo
5-Armazenagem	56	30	1,9	Alto Risco
6-Vendas	131	53	2,5	Status de Al
7-Humano	124	30	4,1	Baixo
8-Infra estrutura	61	17	3,6	Moderado
Média	689	221	3,1	Moderado

Seções	Pontuação Total	Peso Total	Resultado	Risco
1- FLV	125	42	3,0	Status de Al
2- Açougue	136	45	3,0	Moderado
3- Laticínios	135	44	3,1	Moderado
4- Padaria	20	6	3,3	Moderado
5- PAR	25	5	5,0	Baixo
6- Frente Cx	86	22	3,9	Moderado
10- Controladoria	25	5	5,0	Baixo
11- Área de Venda	101	42	2,4	Status de Al
12- Loja	36	10	3,6	Moderado
Média	689	221	3,1	Moderado

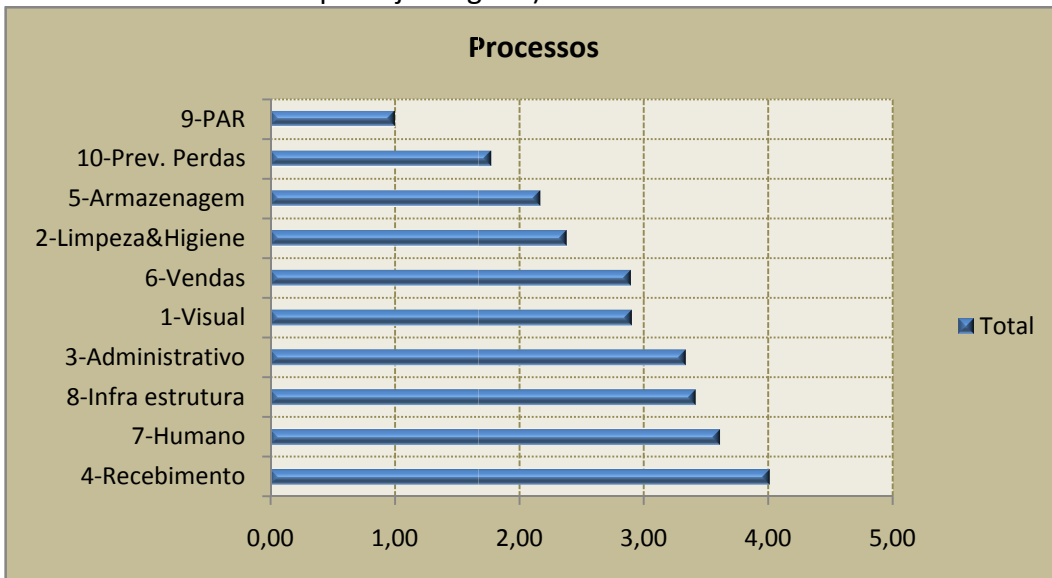
Resumo Geral Lojas mais críticas



Setores mais críticos (por loja ou geral)



Processos Mais Críticos (por loja ou geral)



Evolução Qualitativa ao longo do tempo

Média de Nota Lojas	Meses					Total geral
	1	2	3	4		
SP Interior	2,7	1,1	1,5	3,4	2,2	
Rio 3	3,4	0,9	1,5	3,8	2,4	
Minas JF	2,5	1,0	1,4	3,3	2,1	
SP Litoral	2,7	1,2	1,5	3,3	2,2	
Argentina 1	2,3	1,0	1,3	3,2	2,0	
Minas BH	2,5	0,9	1,3	3,5	2,1	
Rio 1	3,7	1,2	1,8	4,3	2,7	
SP 2	3,3	1,2	1,7	4,0	2,6	
SP 1	3,4	1,3	1,8	4,1	2,6	
Rio 2	3,4	1,2	1,8	4,1	2,6	
Total geral	3,0	1,1	1,6	3,7	2,4	

