

Perdas no varejo: uma análise sobre os seus impactos e tratamento.

Michel Albert Vasconcelos
Faculdade de Ciências Humanas – ESUDA

MBA em Gestão de Negócios

Jaboatão dos Guararapes-Pernambuco

E-mail: michelalbert@hotmail.com.br

Resumo

O objetivo deste estudo é para compreender que as Perdas devem ter uma importância e um olhar mais apurado pelos Gestores de Negócios no Varejo, entendendo seus impactos e como trata-las na finalidade de atingir a plena eficiência da operação. A solução proposta é de uma identificação das causas, da análise detalhada dos resultados e de uma reestruturação da cultura organizacional, aspectos que são tratados pelo programa de Prevenção às Perdas. As mudanças econômicas a partir dos anos 90 gerou uma competição mais acirrada entre as empresas, gerando uma queda na lucratividade. Então para manter a sobrevivência no varejo, foi preciso um olhar para os processos internos e detectado que as Perdas tinham um papel importante na redução do lucro. O percentual atual de Perdas no Brasil é de 2,1% a custo/faturamento bruto e serve para as empresas se avaliarem diante do mercado. Constata-se que os valores e percentuais de Perdas vão variar de operações diversas e portes de estabelecimento distintos. As perdas sempre existirão porque procedem de diversas causas, mas é preciso um processo contínuo de avaliação e rastreamento.

Palavras-chave: perdas, varejo, prevenção, redução, lucro.

Abstract

The purpose of this study is to understand that Losses should have importance and a closer look by Retail Business Managers, understanding their impacts and how to treat them in order to achieve the full efficiency of the operation. The proposed solution is an identification of the causes, a detailed analysis of the results and a restructuring of the organizational culture, aspects that are dealt with by the Loss Prevention program. The economic changes from the 90s generated a more intense competition between the companies, generating a drop in profitability. So to maintain retail survival, it took a look at internal processes and found that losses had a major role in reducing profit. The current percentage of Losses in Brazil is 2.1% at gross cost / billing and is used for companies to assess themselves before the market. It is noted that the values and percentages of Losses will vary from different operations and different establishment costs. Losses will always exist because they come from a variety of causes, but a continuous process of evaluation and tracking is required.

Keywords: losses, retail, prevention, reduction, profit.

1-Introdução

No ambiente dos Negócios, é considerada com frequência a frase que diz sobre a crise ser um ótimo momento para inovar e pensar fora da caixa. E desse pensamento surgiu a preocupação com o tema Perdas.

Quando se pensa em um ramo de Negócios complexo e dos mais importantes para a economia do país, lembremos-nos do varejo.

E o tema deste artigo vem trazer à tona um mal que sempre existiu no varejo, porém que só foi percebido por volta dos anos 90 e ainda não se tornou tão familiar para o ramo.

Será abordado no desenvolvimento deste artigo um pouco da história do Varejo, os conceitos de Perda e a função e desafios da Prevenção de Perdas. Também será possível entender como está o cenário atual de perdas no mercado varejista.

Baseado em pesquisa bibliográfica e sites relacionados ao tema, além de conhecimento prático do assunto deste autor do artigo.

Diante das literaturas pesquisadas sobre o tema, este artigo traz um diferencial pois mostrará de forma mais detalhada a forma de análise dos resultados de perdas utilizados atualmente no varejo.

O trabalho foi desenvolvido para compreender que as Perdas devem ter uma importância e um olhar mais apurado pelos Gestores de Negócios no varejo, entendendo os gargalos e como trata-las a fim de atingir a plena eficiência da operação.

Apresenta conceitos, definições e ferramentas necessárias às decisões e planos de ação.

O artigo é destinado a sensibilizar gestores de varejo que se preocupam com a sobrevivência do próprio negócio, atentando para um mal que se não tratado poderá aumentar cada vez mais e comprometer o lucro. Também para os futuros gestores ou empreendedores do ramo e contribuirá para pesquisa da comunidade científica e acadêmica.

Analisando qual o impacto das Perdas para o Varejo, estudando formas de preveni-las e compreendendo como envolver os colaboradores no processo cultural de prevenção às perdas.

Será que é algo fundamental ou só mais uma invenção desnecessária? Perda de tempo? Realmente traz um diferencial competitivo? Como mensurar o retorno das ações de melhorias aplicadas?

2-Um pouco sobre a história do varejo

“Varejo consiste nas atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de qualquer serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial” (MALTAR, 2011, p. 1).

Desde a antiguidade que os seres humanos buscam formas de suprir as suas necessidades para sobreviver, mantendo uma produção para consumo próprio através da criação de animais, agricultura, caça e pesca. Após o surgimento de novos grupos, imigrantes e exploradores de terras alheias, surgiu o escambo que é a troca de mercadorias por trabalho ou outras mercadorias entre grupos. Mercadorias que conseqüentemente eram as sobras da produção para consumo próprio de determinado grupo.

Logo depois surgiu a moeda como objeto máximo da riqueza e padronização de processos de comercialização. Como havia um problema de encontrar grupos com produtos de interesse mútuo, após o surgimento da moeda todos tinham um interesse em comum. Então surgiram os mascates que viajavam negociando diversos produtos em busca de moedas.

Com a expansão dos mercados e os níveis de produção e consumo aumentando, por volta do século XIX, surgem os primeiros estabelecimentos varejistas que serviam para abastecer as pequenas cidades com variedades de produtos. Composto por um comerciante que tinha al-

guns funcionários e às vezes exercia o papel de exportador ou distribuidor de suas mercadorias.

Nos anos de 1850 a 1860 surgem os atacadistas com a missão de vender produtos em grandes quantidades para os donos de comércio.

De acordo com Parente (2000), o processo e venda no atacado é focado em clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou como matéria-prima para suas atividades empresariais.

Levy e Weitz (2000) dizem que um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores.

Nota-se, por essas definições, que a diferença entre atacado e varejo é que o primeiro se direciona aos proprietários de lojas, comércio, varejistas e donos de indústrias. Estabelecendo relações comerciais com outras empresas. Enquanto que o varejo vende itens fracionados para consumidores finais. É um comércio mais “usual” e de fácil contato.

No início de 1900 foi criado o conceito de autosserviço que depois ganhou grande popularização no mercado devido á redução de custos. Consiste em permitir que os consumidores andem livremente pelo estabelecimento coletando os itens que precisam e no final realizem o pagamento em um caixa sem que necessite da ajuda ou opinião de algum funcionário. Em 1940, esse conceito já era um sucesso, pois permitiu a redução de preços e margens comerciais.

Com o passar do tempo, o varejo tornou-se global e diversas modalidades foram inseridas no mundo todo com o objetivo de facilitar o comércio e atender as necessidades consumidoras.

Na década de 1850 surge outra inovação no varejo que foi o *franchising* (*franqueamento*, onde a empresa detentora de um marca, concede a outras empresas o direito de utilização da mesma e em padrões preestabelecidos pela detentora.

Ainda em 1940, houve o surgimento das lojas de conveniências com o objetivo de atender a necessidade de pequenas compras, operando em cidades movimentadas e em horários dinâmicos, mesclando autosserviço e sistema de pequena loja.

Em 1950 houve um crescimento de inúmeros *shoppings centers* nos centros urbanos, substituindo centros de compras e feiras e aglomerando diversas lojas de vários seguimentos diferentes e oportunidades de lazer a partir dos anos 1980.

Atualmente, a tecnologia tem transformado o varejo em todos os seus aspectos. O que se iniciou na automação de algumas operações, agora atinge a atividade fim do segmento. Denomina-se vendas virtuais ou *e-commerce* (*comércio eletrônico*) a estratégia de vendas através da internet para somar aos métodos tradicionais e que depois surgiram empresas que atuam exclusivamente com vendas pela internet, são as lojas virtuais. É uma estratégia que possibilita a ampliação da atuação da empresa geograficamente e por aumento da receita. Possibilita um conhecimento detalhado dos clientes através de cadastros e bancos de dados e uma experiência de pós-venda e fidelização da clientela.

Em todas as eras do varejo relatadas acima sempre houve a preocupação com a venda e o lucro no final do resultado, porém o foco da era atual é um inimigo invisível que sempre existiu desde a época do escambo e o que será abordado a seguir.

3- O que é Perda?

Após obter o conhecimento de como se formou e propagou-se o ramo de varejo, observa-se a necessidade dos varejistas em manter o seu negócio diante de tanta concorrência e estudar diversas formas de conseguir o máximo de lucro possível sobre a atividade comercial.

No início dos anos 90, o Brasil passou por um problema na economia e conseqüentemente o aumento de índices de inflação, onde gerou um foco financeiro como principal fonte de lucro para os varejistas.

Após o Plano Real que possibilitou a estabilidade econômica no país, os varejistas passaram a buscar outras formas de aumentar a eficiência do negócio e tornarem-se competitivas, voltando os olhares para as operações internas.

Iniciando a reestruturação na área comercial e no Mix de produtos, alterando margens e preços. Posteriormente vendo a necessidade de diminuir custos e despesas focando em Planos de Contas e Orçamentos, focando na controladoria do negócio.

Com um olhar para dentro da operação e analisando relatórios gerenciais, as empresas conseguiram identificar outras causas que impactavam diretamente na redução do lucro. Foi quando se identificou que havia um inimigo invisível para o varejo, a Perda.

“Perdas” é o resultado da diferença entre estoques contábeis e físicos, apurados na ocasião do inventário físico de mercadorias e, tendo como principais causas, furtos interno e externo, fraudes interna e de terceiros, erros administrativos, quebras, deficiência etc. SANTOS (2007).

Segundo Lapa (2010), entendem-se como perdas as mercadorias que foram compradas e “desapareceram” dos estoques das lojas sem que saibam os motivos.

Fazendo-se entender que a perda é quando há um descontrole do estoque físico, perdendo uma oportunidade de ganhos financeiros, atingindo o resultado da empresa, ou seja, a perda é um lucro não obtido.

Santos (2007) em outro momento relata que existem outros tipos de perdas que geram impactos no resultado da organização, como exemplo observam-se as perdas financeiras e comerciais, produtividade e administrativas.

Sabendo que a empresa é um sistema, conclui-se que perda é tudo o que saiu do controle da operação, que vai impactar em diversos níveis do negócio e no final gerar um lucro abaixo do planejado. Exemplo: em uma linha de produção do setor de Padaria de um supermercado, se o colaborador está desmotivado ou mal treinado poderá gerar uma queda na produção do item X, conseqüentemente o setor não atingirá a meta de produção do dia e a loja não terá a quantidade suficiente para atender a demanda. O que ocorreu neste caso? Constata-se que a desmotivação do colaborador gerou perda de produtividade que no final gerou uma ruptura ou perda comercial para o supermercado.

As perdas podem ser diversas, ter várias causas e origens e são divididas em identificadas e não identificadas.

4-Prevenção de Perdas

Com um olhar focado na operação e na finalidade de identificar formas de como atingir o lucro desejado, e o entendimento de que a Perda é um grande inimigo para o processo, os varejistas perceberam a necessidade de haver um departamento para tratar e prevenir os desperdícios, surgindo então o setor PREVENÇÃO DE PERDAS.

A missão deste departamento é de identificar onde estão as perdas, como surgem, o impacto, criar formas de prevenção e resolução imediata, plano de ação e levantar dados gerenciais. Infelizmente nem todos os varejistas atuam com o departamento de Prevenção, principalmente as pequenas lojas e supermercados de bairro.

O maior desafio desta área, talvez seja o de engajar todos os funcionários a terem uma postura e conduta contra o desperdício.

Assim como mostrado por Lapa (2010), os cinco pilares da Prevenção:

- 1- Pessoas:** sem elas a prevenção não pode acontecer na sua plenitude, ou a má atuação pode comprometer os demais pilares. É preciso contar com o comprometimento dos funcionários em todos os níveis hierárquicos.
- 2- Mensuração:** esta etapa é regida pela análise dos números de perdas. É neste momento em que as informações passam a ser tratadas e divulgadas através de indicadores que medem a evolução do processo.
- 3- Monitoramento:** este pilar visa a verificação e checagem de operações in loco, através de listas de inspeção e auditorias.
- 4- Processos:** aqui visa a padronização de determinadas operações complexas, estudo do fluxo e gargalos que podem gerar atrasos e perdas.
- 5- Tecnologia:** compreende Circuito Fechado de TV(monitoramento em tempo real), câmeras refrigeradas para produtos perecíveis, termômetros, coletor de dados etc.

Nessa ótica, a Prevenção de Perdas passa a ser um Programa que vai muito além do conceito de ser apenas mais um departamento no varejo. Na verdade gera um impacto na cultura organizacional que deve ser reestruturada de forma que tudo que passar por ela, seja pessoas ou processos devem estar sob a visão e missão do departamento. A adaptação vem com muito treinamento e palestras.

Ainda é uma estratégia que algumas empresas varejistas não conhecem ou não se dedicaram a estabelecer, devido à complexidade do tema e ausência de pessoas preparadas para atuarem no ramo.

Lapa (2010) mostra através de dez motivos, as vantagens de se implantar um programa de Prevenção de Perdas:

- 1- Maior rentabilidade;**
- 2- Maior competitividade;**
- 3- Desenvolvimento das pessoas;**
- 4- Melhora a imagem da empresa;**
- 5- Menor risco de multas;**

- 6- Expansão da empresa;**
- 7- Geração de mais empregos;**
- 8- Estoques controlados;**
- 9- Melhor fluxo de caixa;**
- 10- Domínio dos resultados reais.**

O profissional da área precisa ter além dos conhecimentos técnicos de varejo, compreender um pouco sobre contabilidade, controladoria, gestão comercial, logística e, sobretudo a expertise para tomar decisões sob a pressão da empresa por resultados e de diversos problemas complexos que aparecem na rotina, principalmente se tratando de um supermercado de grande porte onde o fluxo de mercadorias e processos são inúmeros.

5-As Perdas no cenário varejista atual

Como já descrito anteriormente, as perdas são um desafio para as organizações, sendo necessário muito conhecimento e análise dos fatos, portanto se faz necessário o estudo não somente do ambiente interno, mas também do ambiente externo e se localizar dentro do mercado.

Então com o propósito de fornecer os parâmetros de comparação dos programas e técnicas utilizados pelas empresas ao combate e prevenção das perdas, surge a Pesquisa de Perdas realizada pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) em parceria com a PROVAR (Programa de Administração de varejo). Também serve para destacar a importância do investimento na melhoria dos processos de operação às perdas no varejo.

Atualmente disponibiliza-se a 17ª avaliação de perdas no varejo brasileiro, realizada com os principais supermercados do país. Ao todo, participaram 339 redes de supermercados espalhadas pelo Brasil, correspondendo a 4.242 lojas. A maior região com redes participantes foi a região Sudeste correspondendo 37% e a menor foi a Norte com 3%. Onde São Paulo foi o estado com maior percentual de 18,4% e o Amapá ficando em último lugar com 0,2%.

De acordo com a pesquisa, o índice geral de perdas no Brasil atualmente é de 2,1% no total faturado bruto pelas empresas. Comparando com o ano anterior, houve um aumento de 0,14 pontos percentuais a mais, porém se mantém estável.

Para o presidente da ABRAS, João Sanzovo Neto, este aumento foi referente a maiores ocorrências de furtos consequentes do problema econômico que se enfrenta no país.

Em valores, as perdas somaram R\$ 7,11 bilhões de mercadorias jogadas no lixo e extraviadas, este valor perdido representaria a quinta maior rede de supermercados do Brasil.

A categoria de FLV (frutas, legumes e verduras) tem o maior percentual de perdas de 6,09% (preço de custo/faturamento bruto) seguido por Padaria e Confeitaria em 4,70%.

Com o passar dos anos, a pesquisa mostra um aumento nos últimos anos dos percentuais desde 2004 e o maior percentual em 2014 em faturamento e perda líquida:

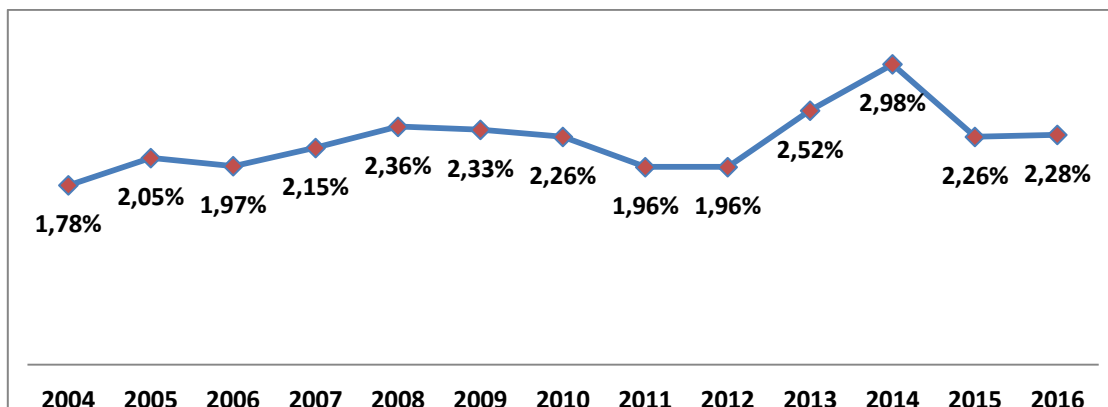


GRÁFICO 1: Evolução do Índice de Perdas (fat. líquido) - % ao ano.

Fonte: Site da ABRAS- Associação Brasileira de Supermercados. Economia e Pesquisa. 17ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro de Supermercados, 2017.

Nas causas das perdas o que lidera o ranking é a Quebra Operacional com 29%, seguido por Furto Externo 18%. Indica que é preciso um empenho maior no treinamento aos funcionários quanto aos processos que geram perdas e um investimento na parte de segurança patrimonial e monitoração em tempo real.

“Evitar as perdas é melhorar a eficiência, produtividade e lucratividade dos supermercados. A prevenção deve fazer parte da cultura das empresas. A avaliação é a principal fonte de pesquisa do setor, nos ajuda a identificar o que está dando errado e possibilita aprimorar processos e a elaborar ações mais eficazes de prevenção de perdas”, afirmou Sanzovo.

6-Perdas Identificadas

A Perda se torna identificada quando existe a constatação do fato ocorrido, não necessariamente um flagrante, mas que mesmo com tempo depois de ter ocorrido, deixe pistas do que aconteceu com o produto tornando-o impróprio para o consumo. Exemplo: quando um cliente deixa um determinado produto cair no chão, mesmo que sem querer, e algum funcionário avista o ocorrido no momento do ato, isto é uma forma bem clara de perda identificada, pois houve um acidente que gerou uma avaria. Mas se este produto fosse encontrado no chão ou no lixo do estabelecimento dias depois, também seria uma perda identificada, pois é possível visualizar o item ou partes dele que ajudará a identificar o que ocorreu.

Então, conclui-se que o pré-requisito para a Perda Identificada é a possibilidade de visualizar o objeto avariado e identificação do ocorrido.

Classificam-se como perdas identificadas:

- Quebra Operacional;
- Falhas do Fornecedor/Fabricação;
- Furtos internos e externos identificados/Assaltos

Merecendo um destaque para as Quebras Operacionais que de acordo com as pesquisas da ABRAS, constantemente lidera a lista das perdas e tem um grande impacto no lucro do varejo. O pior dilema é que estas quebras estão relacionadas aos processos de controle internos e poderiam ser evitados e controlados, porém se torna o maior desafio, pois depende muito do comprometimento dos colaboradores envolvidos. Está relacionada totalmente à operação e processos internos.

São exemplos de quebras operacionais de acordo com Lapa (2010):

- Produtos avariados na loja (amassados, rasgados, degustados);
- Produtos deteriorados (perecíveis congelados e resfriados, frutas etc.);
- Produtos vencidos ou próximos ao vencimento

Santos (2007) completa a lista:

- Acondicionamento inadequado no transporte;
- Falhas no recebimento;
- Armazenagem inadequada no depósito ou nas gôndolas do supermercado;
- Perdas financeiras.

7-Perdas Não Identificadas

De acordo com Santos (2007), Perda Não Identificada é a perda obtida pela diferença do estoque físico e contábil ou virtual. Isto só é possível através de um inventário físico das mercadorias. Logo se entende que a perda é não identificada quando não se percebe a causa da divergência.

São exemplos de Perda Não Identificada tais ocorrências com suposições ou especulações do que pode ter gerado a perda. São os furtos internos ou externos não identificados e na maior parte como consequência de erros administrativos e outros ajustes.

Lapa (2010) descreve alguns tipos de perdas não identificadas que se aplicam a erros administrativos:

- Erros nos códigos de produtos processados na loja;
- Fraudes no fluxo logístico;
- Troca de etiquetas pelos clientes;
- Registro incorreto nos caixas;
- Erros no cálculo de preços de vendas.

Estes exemplos são alguns erros administrativos que somente se pode identificar através do inventário físico das mercadorias, mas sem nenhuma comprovação ainda. Quando se comprova através de uma investigação mais apurada, a perda deixa de ser não identificada e passa a ser identificada como quebra operacional.

7.1-Inventário de Estoque

Segundo Ribeiro (2017), o Inventário é a única forma de saber se o estoque físico está igual ao estoque virtual. Portanto o Inventário consiste na contagem física de produtos disponíveis confrontando com o estoque virtual, ou seja, o estoque do sistema informatizado da empresa.

No varejo, entende-se pela contagem de produtos das gôndolas e salão de vendas mais os estoques do depósito e câmeras frias.

O objetivo do Inventário é de fornecer à gerência e diretoria, informações da situação atual de estoque para tomada de decisão e criar planos de ação a fim de reduzir as perdas. Também mede a acuracidade do estoque.

O estoque negativo no sistema é uma Sobra que já indica existência de um Descontrole de Estoque, sinalizando que é necessário um ajuste do produto imediatamente.

As divergências podem gerar Faltas ou Sobras de estoque.

Abaixo alguns tipos de perdas que podem resultar em divergências de inventário:

- Erros nos códigos dos produtos internos (Faltas e Sobras);
- Recebimento de produtos a mais do que na nota fiscal (Sobra/Descontrole de Estoque);
- Recebimento de produtos a menos do que na nota fiscal (Falta);
- Troca de etiquetas pelo cliente (Faltas e Sobras);
- Falhas no cálculo de preço de venda dos produtos (Faltas);
- Registro incorreto no caixa (Faltas e Sobras);
- Furtos externos ou internos não identificados (Faltas);
- Contagens incorretas (Faltas e Sobras).

Existem dois tipos de inventário:

- **Os Rotativos:** são inventários que necessitam de uma contagem frequente, ou muitas vezes diária, isto acontece muito com os itens de alto risco que têm um giro maior ou chamam atenção para furtos, devido ao tamanho ou valor agregado. Também se faz necessário a preocupação com os produtos perecíveis que segundo estudos do mercado pela Abras, geram grande perda pela manipulação e peso variável.
- **Os Periódicos:** são os inventários realizados no fim de um período. Podem ser semanais, mensais, semestrais ou anuais, vai depender do planejamento da empresa. Geralmente ocorre com os produtos de linha seca. Um Calendário de Inventário ajudará neste procedimento.

O inventário é dividido em três fases:

- **A preparação:** essa é considerada a parte mais importante, pois pode comprometer a realização do inventário e causar perda de tempo e custos com o processo. Nesta etapa deve ser realizada auditoria prévia dos estoques, armazenagem, limpeza, organização e pendências fiscais (notas de avarias, transferências, entradas etc.). Um *Checlist* ajudará na execução deste procedimento.
- **Contagem do estoque físico:** nesta etapa é realizada a coleta de quantidades de cada produto presente através de uma listagem manual ou de coletores de dados que bipam as etiquetas automaticamente, gerando informações para o sistema. Também se consideram as recontagens.
- **Apuração dos resultados e divulgação:** após as contagens, vem o momento de confrontar com o estoque do sistema e gerar relatórios de divergências que são divulgados para o estabelecimento inventariado, o setor de Prevenção de Perdas e Diretoria/Presidência da Empresa.

Após a confirmação das quantidades contadas, o estoque do sistema deverá assumir as quantidades que foram coletadas no dia da contagem em um ajuste gerencial. O ajuste gerencial não movimenta estoque fiscal, se tornando um problema para as empresas, pois além destas divergências com o sistema informatizado, acarretará divergência com o estoque contábil/fiscal utilizado pela Contabilidade da empresa.

Faz-se necessário frisar que os inventários podem ser divididos em categorias ou inventariar todos os produtos do estabelecimento em um único dia de contagem.

8-Perda Total

A Perda Total compreende a junção das perdas mostradas anteriormente:

$$\text{PERDA TOTAL} = \text{PERDA IDENTIFICADA (Quebra Operacional, Furtos, Falhas da indústria)} + \text{PERDA NÃO IDENTIFICADA (Divergências de inventário)}$$

A Perda Total não é um termo muito utilizado, pois é mais empregado com um termo técnico na análise dos fechamentos mensais ou anuais e comparativos com o mercado.

O mais utilizado no varejo é o termo Perdas que rapidamente remete aos casos relacionados a perdas de mercadorias para revenda.

A primeira regra na fórmula mais aplicada pelas empresas que estudam as Perdas em percentuais é a obrigatoriedade de usar o líquido a líquido e bruto a bruto. Por exemplo, não é adequado dividir um valor de perda bruto por um faturamento líquido, pois o percentual ficará elevado.

A segunda regra é que os fechamentos devem conter o mesmo período. Por exemplo, se a empresa pretende conhecer o seu percentual de quebra operacional de um trimestre, deverá calcular o resultado em valor de quebra do trimestre pelo valor de faturamento do mesmo trimestre.

9-Como evitar ou reduzir as Perdas?

Esta é a principal missão do departamento de Prevenção de Perdas, pois pela sua complexidade, envolve diversos fatores, processos e pessoas envolvidas.

Segundo Lapa (2010), existe uma ação preventiva ou corretiva para cada causa de perda e lista alguns exemplos de ações recomendadas:

- Fiscalização da loja através de monitoramento por CFTV;
- Presença de fiscais nas docas;
- Acompanhamento de fiscais de caixa;
- Treinamento de pessoal;
- Padronização dos procedimentos;
- Rotina de controle;
- Avaliações diárias;
- Conscientização da equipe de funcionários e fornecedores

Toda perda precisa ser identificada e trabalhada com empenho para o combate e avanço dos lucros da organização.

10-Como analisar as Perdas?

As Perdas podem ser analisadas de formas mensuradas e em visão geral.

Para a Perda Identificada, o primeiro passo é realizar lançamentos diários das quebras no sistema da empresa, identificando quantidade, origem, ocorrência e motivo da avaria conforme exemplo abaixo:

- Quebra= 10kg de Carne
- Origem= Salão de Loja
- Ocorrência= Descongelamento
- Motivo= Câmera de Frios Quebrada

Na medida em que o sistema é alimentado pelas informações, no final de um período será possível extrair relatórios gerenciais para análise das quebras.

O ideal é que sempre as Identificadas sejam maiores que as Não identificadas, pois dessa forma fica mais fácil encontrar a causa do problema e reduzir as perdas.

Quanto às Perdas Não Identificadas, a tratativa pode ser realizada no mesmo dia do inventário ou posteriormente rastreadas. Estas Perdas também geram relatórios de divergências que possibilitará enxergar onde existem mais sobras e faltas e mostrar a acuracidade do estoque. Também servirá como um termômetro da operação, ou seja, quanto maior divergência significa que os processos precisam ser mais alinhados e investir em mais treinamentos.

Na visão geral, a Perda Total é a soma das Identificadas e Não Identificadas de Terminado período. Este período deve ser o mesmo para ambas as Perdas.

A demonstração em índices facilita a visualização das Perdas e também mostra a realidade de cada setor ou unidade, levando em consideração o porte e faturamento. Então neste caso deve-se dividir cada valor em R\$ de perda pelo faturamento do mesmo período, essa conta trará percentuais de Perdas. Por último, esses percentuais servirão para a organização se estabelecer dentro do mercado geral.

Há uma proporção entre a perda e a circulação de mercadoria no varejo, ou seja, quanto maior for a movimentação de produtos, a tendência é que a perda aumente igualmente se não houver uma identificação prévia e um controle sistemático.

Na apuração, quanto maior for o faturamento, menor serão os percentuais das perdas.

A forma mais eficaz é identificando a causa raiz do problema e o método mais indicado é através do Teorema de Ishikawa ou Espinha de Peixe. O problema ou risco representa a cabeça do peixe, enquanto as suas espinhas representam as causas dos problemas. Se faz necessário o emprego de questionamentos “por quês” até achar a causa raiz que será o motivo real da perda e ficará mais evidente a ação para redução ou eliminação do risco.

As métricas de metas de Perdas ajudam a gerenciar e cobrar o resultado dos envolvidos.

11-Considerações Finais

O propósito deste trabalho envolveu uma reflexão das Perdas no seguimento varejista e o entendimento de suas divisões como Perda Identificada e Não Identificada. Assim como, desta-

cou os impactos que geram diretamente no lucro da empresa. Mas que foi possível descobrir formas de tratar e evitar as perdas no estabelecimento. A pesquisa se fundamentou em poucos sites e livros que abordam o tema, além do conhecimento empírico deste autor que vos apresenta o artigo.

É um tema novo de um problema antigo, pois como foi abordado no conteúdo que alguns supermercadistas ainda não atuam na área de Prevenção às Perdas e os profissionais que atuam se deparam com rotinas complexas que envolvem um conhecimento sistemático da organização.

Este trabalho apresentou informações relevantes para esta parcela de varejistas que ainda não trabalham o tema, estudem uma viabilidade de um projeto de Prevenção às Perdas nos seus estabelecimentos. Também tem relevância para o meio acadêmico, visto que existem poucas fontes literárias sobre o assunto.

As Perdas no varejo frequentemente existiram e sempre diminuíram o lucro que é o objetivo maior de toda organização independente do seguimento, porém atualmente viu-se a necessidade de estudá-las para reduzi-las através de um olhar para a operação interna e processos. Este olhar para dentro possibilitou a identificação da causa raiz dos problemas e técnicas para evitar ou minimizar os desperdícios com treinamentos da equipe e processos operacionais bem auditados.

Constata-se que os valores e percentuais de Perdas vão variar de operações diversas e portes de estabelecimento distintos.

Foi abordada a questão do tratamento porque é a palavra gera a condição de continuidade de um processo ou método, ou seja, as perdas sempre existirão porque procedem de diversas causas, mas é preciso um processo contínuo de avaliação e rastreamento. O exemplo das Perdas Não Identificadas que resultam de várias causas ainda não descobertas claramente pela organização e usualmente identificadas somente nas divergências do inventário de estoque. O que vai fazer a diferença do número final é o tratamento que a empresa varejista usará a fim da redução das Perdas e o comprometimento de cada funcionário em vestir a camisa da Prevenção e se verem como donos do negócio.

Por fim, este trabalho juntamente com as raras bibliografias encontradas, abre caminho para um maior aprofundamento e novas pesquisas sobre as Perdas em outros ramos de atividade como o Industrial, por exemplo.

Referências

<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/perdas/pesquisa-2017/> Acesso em: 16 out. 2017.

LAPA, João Carlos da. Ganhar mais perdendo menos: como combater perdas no varejo- Brasília. Senac, 2010.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. Administração de varejo. Tradução de Érika Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000. 695 p.

MALTAR, Fauze Najib. Administração de varejo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Eduarda. Como fazer um inventário de estoque confiável na sua loja, 2017. Disponível em: <<https://www.infovarejo.com.br/como-fazer-um-inventario-de-estoque-confiavel/>> Acesso em: 15 out. 2017.

SANTOS, Carlos Eduardo. Manual de planejamento: prevenção de perdas e gestão de riscos: enfoque varejo e indústria. São Paulo. Sicurezza, 2007.