

O SURGIMENTO DA PREVENÇÃO DE PERDAS NOS SUPERMERCADOS DO BRASIL

Eraldo Gonçalves Gomes
Ivo Pedro González Júnior
Reidisnei Lorett

RESUMO

No varejo, a Prevenção de Perdas passou a ser aplicada por volta dos anos 1990, momento em que os varejistas perceberam que precisavam buscar dentro da própria empresa, alternativas para continuarem auferindo lucros. Esse novo modelo de gestão permite identificar as causas que influenciam diretamente na produtividade, nos processos operacionais e consequentemente no resultado da empresa. Partindo, dessa prerrogativa o objetivo do presente trabalho é enfatizar a importância para a empresa, de ter um setor ou profissionais responsáveis pelos controles e minimização das perdas. E ainda, apresentar a relevância dessa ferramenta para a identificação, tratamento e resolução das causas geradoras de perda da lucratividade da empresa.

Palavras chaves: Prevenção; Processos; Lucratividade

INTRODUÇÃO

No varejo a Prevenção de Perdas é uma ferramenta importantíssima para o alcance do melhor resultado. Ela atua tanto na proteção do patrimônio da empresa, como também na operação da loja. Tem diversificado a cada dia sua atuação no sentido de reduzir as perdas, através de ações corretivas e preventivas, podemos citar: A recepção dos produtos, aferição de temperatura, auditoria de carga, higiene e qualidade, data de validade, traslado até o depósito específico, armazenagem específica, exposição dos produtos no salão de loja, proteção com a utilização de antifurto, monitoramento e inventários rotativos.

Atualmente, os consumidores têm procurado ser cada vez mais exigentes na

hora de realizarem suas compras, como essas exigências são mais frequentes e reais, os supermercados têm que comercializar produtos que estejam dentro das especificações estabelecidas pelos fornecedores e órgãos fiscalizadores, preservando as características originais e dentro do mais elevado nível de qualidade.

A Prevenção de Perdas atua também como órgão auditor e de informação, a equipe que compõe esse setor não executa as tarefas, mas informa o que possivelmente poderá causar prejuízos. É atuando dessa forma que participa do processo de elevação dos níveis de qualidade que a empresa definiu como objetivo. A Prevenção de Perdas também realiza no dia-a-dia os *check-list* de qualidade em todos os setores da loja, com

o objetivo de identificar anomalias, desvios, faltas/sobras, furtos, fraudes e colocá-las a disposição dos gestores de operação, para que esses possam resolvê-los.

Esse trabalho tem a proposta, de mostrar a importância da Prevenção de Perdas dentro da operação no varejo e disseminar a cultura da Prevenção de Perdas nesse setor. A identificação de anormalidades ou produtos que apresentem distorções em relação ao que a empresa definiu como padrão de qualidade, está protegendo todo o ativo físico, cuidando dos equipamentos de proteção coletiva e individual e a imagem da empresa. São áreas de atuações em que esse setor se torna fundamental na operação do negócio, além de ser um importante suporte dos Departamentos Comercial e Operacional.

Esse estudo tem também como objetivo proporcionar um referencial que possibilite os outros acadêmicos usufruírem desse material para as suas futuras pesquisas. A realização deste trabalho poderá redundar em benefícios organizacionais, pois hoje o varejo está disponibilizando parte da sua estrutura organizacional para a prevenção e controle das perdas, principalmente as perdas de inventário, que impactam diretamente no resultado da empresa e na sua imagem

junto aos clientes. Esse assunto é tão importante que existe empresas americanas que já tem até cargos de Vice Presidentes de Prevenção de Perdas em seu organograma, o que demonstra o quanto esse assunto vem sendo tratado como parte da estratégia competitiva. Uma área de Prevenção de Perdas é fundamental para tratar os assuntos relacionados aos inventários, gerenciamento de risco, prevenção de perdas, fraudes, furtos, segurança alimentar, auditoria Interna, investigação interna, auditoria da caixa e que são tratados por profissionais especializados, geralmente advindos da própria base do setor, área de Auditoria, Segurança Patrimonial ou Desenvolvimento Organizacional.

A Prevenção de Perdas faz parte de um grupo de suporte importante na operação da empresa que propicia a sonhada "Vantagem Competitiva", por que quando implantada e executada de forma correta, faz com que o lucro da empresa cresça, contando apenas com a gestão correta de suas diretrizes e procedimentos, utilização de tecnologia e instrumentos para monitorar os resultados, treinamento de seu participantes e engajamento desses nas políticas de prevenção e controle de perdas.

A idéia principal de desenvolvimento desse trabalho é oriunda da atuação de mais de 20 anos no setor supermercadista de um dos acadêmicos. Esses anos no varejo proporcionaram uma larga experiência e um fascínio muito grande pelo segmento, que é tão dinâmico, inovador, criativo e que exige grande dedicação e gostar de gente. Há também a observação feita no setor supermercadista da cidade de Muritiba que se mostra bastante deficiente e sucateado, mas a cidade está em expansão econômica e o fortalecimento do supermercado como canal mais popular de compras de alimentos se faz necessário.

A cidade apresenta ainda muitas oportunidades de melhorias no atendimento aos clientes, alternativas de compras, mix diferenciado, conveniência e formas de pagamentos, bem como o incremento de pagamento de contas, venda de vale gás, recarga de celular e farmácia própria. Há também realmente o desejo de um dos sócios em efetivar a abertura da empresa. Diante desse cenário local, notamos que implantar uma gestão profissional de Prevenção de Perdas nesse empreendimento é importantíssimo para alcançar vantagem competitiva. Esse é um diferencial que se conseguido, traz a condição de proporcionar para o cliente um

ambiente de compras seguro e higiênico, podendo ainda gozar do prazer de adquirir produtos de qualidade por um preço mais acessível.

No início, as redes trabalhavam a prevenção com uma conotação restritiva em vários aspectos, buscado somente proteger fisicamente seus produtos e controlando melhor as entradas e saídas, que muitas vezes implicavam na burocratização de processos, reduzindo o volume de vendas de suas lojas.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Controles

Para que essa nova gestão possa obter resultado positivo, é imprescindível realizar efetivamente todos os processos que foram definidos em reunião anteriormente, corrigir possíveis distorções, contar com o envolvimento de todos os departamentos da empresa e implantar processos padronizados na prevenção de perdas. Segundo RIGGS, James L. (1976, p.523):

Controle é o pico natural do planejamento e da análise. É a fase de agir, a hora de acionar o sistema. É o estágio no qual o desempenho real é comparado com o desempenho planejado e, quando necessário, o ponto de início do replanejamento ou da análise adicional.

Não basta ter políticas e procedimentos descritos no papel, é

preciso que os processos sejam incorporados pela equipe de prevenção de perdas e sejam também incorporados à rotina de trabalho. Esse processo está fundamentado na definição clara das tarefas e responsabilidades de cada departamento, motivação e reconhecimento das pessoas, realização de inventários com resultados confiáveis, revisão e monitoramento frequente dos resultados obtidos. Para ZACCARELLI, Sérgio Baptista (1987, p.262) “É função do controle informar a outras seções e clientes sobre o andamento dos trabalhos da fábrica”.

Para que se consiga uma melhor eficiência no processo de controle, se faz necessário a utilização de equipamentos eletrônicos de segurança, como câmeras de vídeo, etiquetas de alarme e rádios frequência. Pode-se ainda monitorar através de um CFTV(circuito fechado de televisão) as rotinas de registro e retiradas do lixo, registro dos cartões de ponto, rotina de recebimento nas docas, estacionamento, depósito, salão de vendas, registros e fechamento de caixas, trocas de mercadorias, chegada e saída de carro forte, bem como realizar tuor notes preventivos, controlar as chaves dos depósitos de mercadorias de risco (MR)

que ficam em áreas específicas e confinadas.

Tipos de Perdas

Todas as empresas visam minimizar ou eleiminar as suas perdas, e para isso elas desenvolvem mecanismos/procedimentos que são utilizados na perspectiva de tornar os processos operacionais, o mais eficiente possível. Com essa operação, defini-se que a partir da entrada dos materias na empresa, todo o processo de produção até a venda do produto para o cliente, deve-se seguir rigorosamente os os processos pré-definidos para que sejam alcançadas as especificações exigidas pelos controles de qualidade e regras de bom atendimento. Para FRANCISCHINI, Paulino; GURGEL, Floriano do Amaral (1998,p.111,112 e 113) “Os procedimentos na portaria da empresa e inspeção de recebimento, permite a rápida entrada dos veículos e são necessários para que o recebimento do material se processe sem prejuízo para nenhuma das partes envolvidas”.

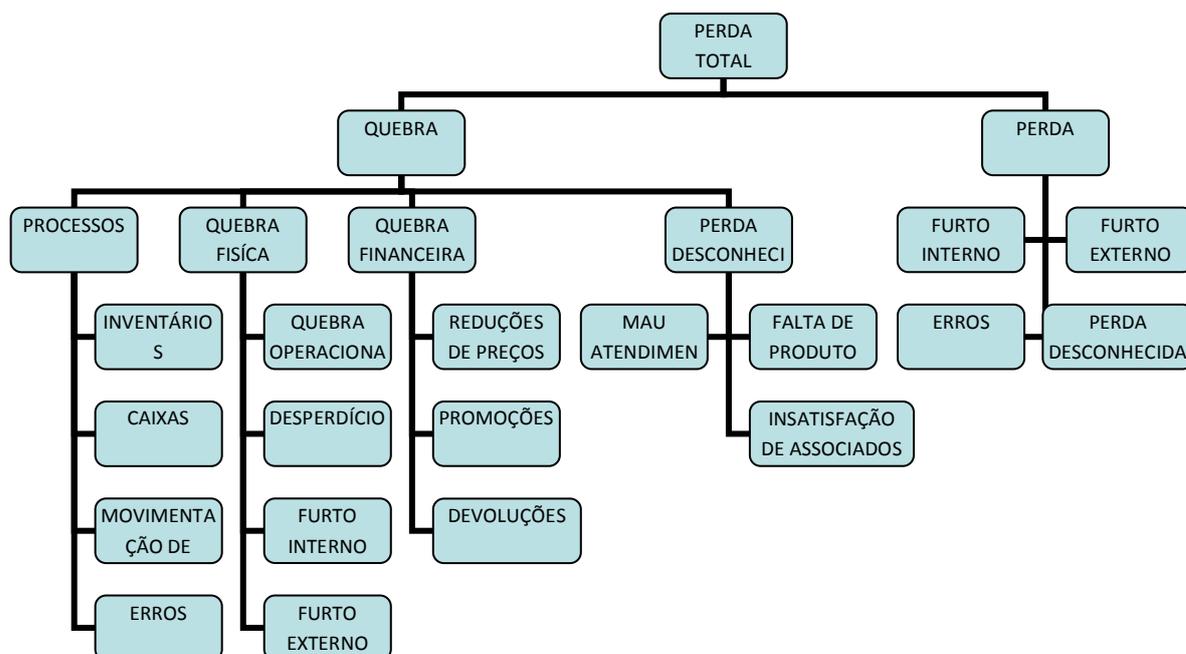
Hoje Prevenção de Perdas faz parte do organograma dos varejistas sendo considerado área importantíssima para o resultado da organização. SANTOS, Carlos Eduardo (2007, p.20) faz um destaque a isso dizendo que:

O SURGIMENTO DA PREVENÇÃO DE PERDAS NOS SUPERMERCADOS DO BRASIL

Hoje a Prevenção de Perdas é tratada como uma metodologia e área de grande importância para o resultado da empresa. Grandes varejistas estabelecem, em seu organograma a Prevenção de Perdas com status de Diretoria e Vice-Presidência. Outra mudança no cenário, diz respeito à

leitura do resultado que é proporcionado a empresa, passou de uma área de despesas para uma área de LUCRO.

CONCEITO AMPLIADO DE PERDAS



Fonte: Elaboração própria

Perdas são situações(ocorrências) que causam redução no lucro ou prejuízo total de um ou todos os itens de uma empresa. Há alguns tipos de perdas que podemos descrever sobre elas:

a) Perda operacional – É resultado da soma da realização de um pedido fora da realidade de venda, não aplicação do sistema PVPS (Primeiro que vence, Primeiro que sai), falta e inversão de produto no recebimento, exposição inadequada, produção de produtos

processados não proporcional a venda, devoluções nos caixas e gôndolas não recuperadas em tempo hábil, falta de remoção frequente dos produtos expostos de FLV (Frutas, Legumes e Verduras), falta de registros no sistema dando baixa de produtos utilizados na própria empresa, degustação de clientes e associados, avaria de embalagens, duplicidade de códigos no sistema, não digitação dos produtos que vão para o lixo, não digitação de insumos que vão para produção da Padaria da loja,

matéria-prima sendo usada em excesso na produção, produtos que poderiam ser trocados com o fornecedor sendo digitado como arrego, digitação no arrego de produtos com código trocado, registro de produtos com código trocado no caixa, arrumação incorreta para o inventário, mix de produto incompatível com a realidade da loja, desvalorização do estoque devido a entrada posterior de produtos com PI (preço de inventário) menor que a entrada anterior, falta de aferição nas balanças com o descontrole de todas as atividades do fluxo de recebimento, estocagem, controle de validade e facilitação de acesso aos produtos no depósito para o abastecimento dos terminais de gôndolas.

b) Perda financeira – É obtida através da diferença entre o valor do estoque no sistema e o valor encontrado através da realização do inventário físico dos produtos. Têm suas origens na: Desvalorização do estoque devido a entrada posterior de produtos com PI (preço de inventário) menor que a entrada anterior, produtos degustados por clientes e colaboradores, produtos avariados por clientes e colaboradores, furtos, roubos, assaltos, concessão de créditos aos clientes, inadimplência de clientes, fraudes de cartões, falta de caixa das operadoras, falta de registro de mercadoria pelas operadoras

de caixa, avarias, cédulas falsas e registro de pagamentos de contas ou cartões de terceiros a maior.

c) Perda de produtividade – É oriunda da falta de engajamento do associado, demora/falta de atendimento, não cumprimento dos horários de abertura da loja e preparação dos setores para receber os clientes, falta de abastecimento adequado, falta de tecnologia adequada para cada setor, falta de produtos para atender a necessidade dos clientes, não cumprimento do prazo de entrega por parte dos fornecedores.

d) Perda administrativa – São ocasionadas basicamente pelo mau uso dos suprimentos disponibilizados para a operação da empresa e pelo desperdício de luz, água, telefone, gás, horas extras desnecessárias, retrabalho etc.

Prevenção

Para prevenir perdas as empresas realizam investimentos em tecnologia de ponta, equipamentos de segurança e principalmente, em especialização e treinamento da mão-de-obra. Como um exemplo, recentemente foi criado o “Cash” que é uma ferramenta bastante comercializada pela Instalarme, empresa de segurança eletrônica, que possibilita identificar se todos os produtos que estão

passando pelo caixa estão realmente sendo contabilizados, através das imagens da câmera e do som do identificador de código de barras captado por um microfone. Segundo SANTOS, Carlos Eduardo (2007, p.23) “Prevenção de Perdas é o meio utilizado para evitar a concretização dessas perdas, com a realização de investimentos humanos e tecnológicos”.

Ter uma equipe de prevenção engajada e qualificada representa uma grande chance de sucesso na incorporação e implantação de todos os processos voltados para a prevenção e controle dos resultados por parte dos outros departamentos da empresa.

O foco principal nesse estágio é estar voltado totalmente para o cumprimento de todas as diretrizes e procedimentos que foram definidos para prevenir possíveis sinistros ou qualquer outra anomalia.

Ações Corretivas

Dentro dessa nova abordagem de gestão operacional, cabe definir também as ações que irão corrigir os procedimentos que por acaso estão desconforme ou sem importância dentro do processo de realização das tarefas. Atuando sempre de forma preventiva na aplicação,

interpretação e análise de relatórios que façam, com que as distorções sejam identificadas e tratadas para que se possa alcançar a meta desejada. As ações corretivas são definidas também com base na estrutura e tamanho de cada loja.

Iremos citar algumas que são comum a maioria das lojas, são elas: Conferência de todos os itens no recebimento, aferição de todas as balanças, aplicação do sistema PVPS (Primeiro que vence, Primeiro que sai), exposição adequada, devoluções nos caixas e gôndolas recuperadas em tempo hábil, realizar remoções frequentes dos produtos expostos de FLV (Frutas, Legumes e Verduras), dar no sistema de produtos utilizados na própria empresa.

Também atualiza o cadastro de códigos no sistema, digitação dos produtos que vão para o lixo, acompanhar toda digitação de insumos que vão para produção da Padaria da loja, utilizar a gramatura correta de matéria-prima usada na produção de cada produto, atualizar o cadastro de trocas dos fornecedores, atualizar a tabela de códigos do arrego, dar a cada operadora uma tabela de códigos dos produtos com foto colorida dos mesmo e realizar um Show Room de itens, realizar um boa arrumação do estoque antes de cada inventário, ajustar o mix de produtos

a realidade da loja, definir uma forma de estocagem, realizar um controle de validade e facilitação de acesso aos produtos no depósito para o abastecimento dos terminais de gôndolas.

No salão de loja, procurar aplicar a hospitalidade agressiva, colocação de anti furtos em todos os produtos considerados mercadoria de risco (MR), buscar o mais alto nível de proteção dos produtos, realização semanal de uma brigada de validade, monitoramento constante dos produtos de risco e áreas críticas, criação de um canal de disque denuncia, conferência na saída da loja de todos os produtos em quantidade e eletroeletrônico, realização de auditorias de caixa e acompanhamento de suspeitas.

Na bateria de caixa da loja, a solicitação do documento de identificação, utilização de uma máquina de identificação de cédulas falsas, treinamento para as operadores de caixa identificarem traços de falsificação em cédulas e cartões de alimentação. São algumas ações que podem evitar também prejuízo financeiro para a empresa.

METODOLOGIA

A respeito da caracterização da pesquisa, é oportuno destacar que, quanto à natureza, foi realizada uma pesquisa de

campo, com o objetivo de compreender os diversos aspectos que compõe as quebras, conseguir informações a cerca de um problema e descobrir novos fenômenos e suas relações.

Para Gil (2002, p.53) a pesquisa de campo é aquela que “focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana”.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica (sistemas de informação nacional e internacional. Tipologias de base de dados e principais de dados por área de conhecimento. Levantamento bibliográfico por área de interesse) em livros, revistas, entrevistas e sites especializados sobre o tema e objeto de estudo, para elaborara o artigo.

Utilizamos ainda como fonte de pesquisa para a realização desse trabalho, a atuação de mais de 20 anos no setor supermercadista de um dos acadêmicos. Esses anos no varejo proporcionaram uma larga experiência e um fascínio muito grande pelo segmento, que é tão dinâmico, inovador, criativo e que exige grande dedicação e gostar de gente.

Dentro dessa nossa trajetória no varejo pudemos observar que as lojas

podem melhorar seus resultados se focarem mais no controle de seus processos de prevenção de perdas. Como as margens de lucro estão cada vez menores, implantar processos padronizados de prevenção de perdas e aumentar a eficiência operacional, através de investimento no capital intelectual são ações que ajudarão a reduzir as perdas.

Diante dessa realidade, entendemos que implantar uma gestão profissional de Prevenção de Perdas nesse empreendimento é fundamental para alcançar vantagem competitiva. Se essa ferramenta for utilizada, proporcionará à empresa uma condição de trabalhar com preços de venda mais convidativos para o cliente e mais competitivo no mercado.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na realização da pesquisa de campo notamos que existem vários aspectos que compõe as perdas e que precisávamos utilizar a abordagem quantitativa, pois essa traduz em números as opiniões, relatos e observações. Essa pesquisa foi realizada em uma loja do grupo Bom Preço, pois ela tem implantado o programa de prevenção de perdas no varejo que visa prevenir perdas no ativo da empresa. O objetivo maior a ser alcançado com o programa é a majoração do lucro. A monitoração para o

desempenho do programa requer um devido conhecimento dos métodos estáticos e financeiros, bem como um conhecimento peculiar dos meios corretos para utilizar essa ferramenta de gestão inserida no setor varejista. Desta forma, suas práticas administrativas a torna objeto de estudo, por conseguir reduzir drasticamente as despesas e oferecer serviços e produtos com preços menores que os dos concorrentes, além de revolucionar nos processos de logística e utilizar um modelo de controle de inventário.

Avaliação de perdas no varejo Brasileiro

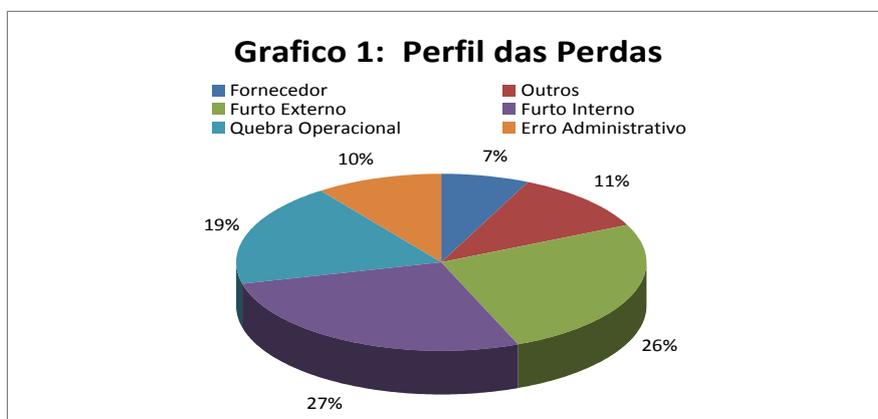
A terceira avaliação do estudo, divulgada no ano de 2003, teve como referência os dados do ano de 2002. O índice médio de perdas no varejo foi estabelecido em 1,96%, ou cerca de R\$3,75 bilhões no referido ano.

A identificação das causas das perdas é indubitavelmente o principal objetivo dos varejistas engajados na Prevenção de Perdas. As cinco causas principais de perdas foram assim divididas: Furto Interno, Furto Externo, Quebra Operacional, Erro Administrativo, e Fornecedor. Quando feita a identificação das perdas, a principal causa atribuída foi o Furto (interno e externo) com cerca de

O SURGIMENTO DA PREVENÇÃO DE PERDAS NOS SUPERMERCADOS DO BRASIL

53% do total de perdas, ou aproximadamente R\$ 1,87 bilhões no ano.

As demais causas foram assim mensuradas:



Fonte: PROVAR - Programa de Administração do Varejo, 2003

Para fins deste estudo, foi oferecida aos respondentes uma sexta categoria de causas que se relacionou a Outros Ajustes. Esta categoria representou 10,8% das perdas. No entanto, a análise de Outros Ajustes informados concluiu que os mesmos pertencem, de fato, a uma das cinco categorias clássicas adotadas. Isto é um reflexo da dificuldade de classificação das perdas e do grau ainda inicial deste tipo de estudo no setor varejista.

Objetivo Geral

Diante dessa realidade é fundamental mostrar e implantar as técnicas de redução nos resultados de perdas. Pois a partir dessa percepção pode-se traçar estratégias mais eficientes e eficazes.

CONCLUSÃO

O setor varejista brasileiro passou nos últimos anos por um processo de reestruturação e concorrência acentuada, que vem resultando em um aumento nos indicadores de concentração do setor. Com numerosas fusões e aquisições de empresas do setor do momento com a entrada de grandes grupos internacionais como, Wal-Mart e Carrefour. No Brasil as organizações adotaram o conceito de prevenção de perdas empregado pelo PROVAR (Programa de Administração do Varejo), devido à ausência de literatura e doutrinas deste tema. Hoje esse departamento pode oferecer ao varejista a condição de elevar a margem líquida do negócio, a partir de ações efetivas que contribuam para a redução do nível de

perdas e de quebras de produtos. A Prevenção de Perdas tem como pilares a informação, a tecnologia e os processos. É essa estrutura que proporciona chegar mais

facilmente às principais causas das perdas e conseqüentemente melhorar os resultados da empresas.

REFERÊNCIAS

DAMASCENO, A; SANTOS, A.K. Custos Logísticos II. **Revista Tec Hoje**. Disponível em http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/administracao/2003/07/28/2003_07_28_0001.2xt/-template_interna Acesso em 05 de março de 2004.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. Administração de materiais e do patrimônio. Editora Segmento & CO. Gráficas Ltda. 1998

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborara Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A 2002.

JAMES, L. Riggs. **Administração da produção: Planejamento, Análise e Controle**. Editora Atlas S.A. 1976.

SANTOS, Carlos Eduardo. **Manual de planejamento: Prevenção de Perdas e Gestão de Riscos**. 1. ed. rev. São Paulo: Sicurezza, 2007.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Programação e controle da produção**. Livraria pioneira editora de São Paulo. 1987