

## **PREVENÇÃO DE PERDAS – AVALIANDO A MATURIDADE PARA UMA ADEQUADA IMPLEMENTAÇÃO, GESTÃO E ALCANCE DE RESULTADOS.**

Implementar um programa de prevenção de perdas estratégico e sustentável é um grande desafio para aqueles que buscam a melhoria contínua da rentabilidade no varejo. O sucesso para uma gestão eficiente sobre as perdas e quebras operacionais está diretamente relacionado com o nível de maturidade da operação da loja sobre a gestão dos processos internos.

Os principais cases de sucesso para a implementação da área de prevenção de perdas tiveram como foco a busca pela eficiência na execução dos processos em toda a cadeia do varejo, iniciando-se no momento da compra e emissão dos pedidos, passando pela operação logística, acurácia e dimensionamento adequado dos níveis de estoques, gestão dos perecíveis sob o aspecto da preparação, acondicionamento e exposição, entre outras ações.

Avaliar o nível de maturidade dos processos operacionais da empresa é fundamental para o sucesso do programa, assim como permite “encurtar” o caminho para resultados muito mais rápidos com investimentos mais precisos.

Com o entendimento do funcionamento dos processos internos, é possível identificar riscos e vulnerabilidades que possam gerar perdas no futuro e, dessa forma, tratar cada causa-raiz dos problemas, propor soluções de melhorias e formalizar os processos com a criação de políticas, normas e procedimentos.

Processos bem implementados geram mais confiança e assertividade das informações necessárias para análise dos investimentos essenciais para a redução e manutenção dos níveis de perdas por meio de tecnologia e gestão de pessoas.

Embora pareça uma receita de bolo, a experiência mostra que muitos varejistas ainda não atingiram níveis de maturidade mais estratégicos com relação à prevenção de perdas, talvez por uma implementação inadequada, por falta de foco, por despreparo da equipe responsável ou pela dificuldade em materializar ações em resultados.

O sucesso da prevenção de perdas está diretamente relacionado com o nível de importância dada pelos executivos. Quando inserida na pauta das reuniões estratégicas para monitoramento das metas e resultados obtidos, o efeito para engajamento de todos os colaboradores é muito maior, ficando disseminado em toda a organização que o exemplo vem de cima.

No cenário brasileiro, a prevenção de perdas no varejo se faz presente em quatro níveis diferentes de estágio de acordo com o nível de maturidade. A

tabela apresenta os estágios de maturação que podem ser utilizados como guia de orientação e/ou benchmark.

### ESTÁGIOS DE MATURIDADE DA ÁREA DE PREVENÇÃO DE PERDAS

Elemento	Estágio 1 (Incipiente)	Estágio 2 (Intermediário)	Estágio 3 (Desenvolvido)	Estágio 4 (Melhor Prática)
<b>Estatura e Alcance do Tema na Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assunto “prevenção de perdas” não está na pauta da gerência da empresa.</li> <li>Perdas não fazem parte dos KPIs da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prevenção de perdas é um assunto de prioridade intermediária para a gerência da empresa.</li> <li>Indicadores sistemáticos para monitoramento gerencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prevenção de perdas é assunto de alta prioridade para todos os níveis de gerência operacional.</li> <li>Alta administração acompanha de perto os resultados e ações tomadas para prevenção de perdas.</li> <li>KPIs são mantidos e divulgados regularmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia para prevenção de perdas é patrocinada pela alta administração e fomentada em todos os ambientes, inclusive externos (fornecedores, parceiros e clientes).</li> </ul>
<b>Estrutura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não dispõe de área de prevenção de perdas, processos, políticas e sistemas orientados para tal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorpora uma área de prevenção e adota práticas focalizadas para conter as perdas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área dedicada, com recursos especializados, ao desenvolvimento de políticas, processos e procedimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos de prevenção de perdas disseminados para toda a organização, endossados pela alta administração, com políticas claras e incentivo para o atingimento de objetivos.</li> </ul>
<b>Comprometimento/Motivação do Funcionário/Gestão de Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sem incentivos para prevenção de perdas.</li> <li>Inexistência de política de treinamento.</li> <li>Falta de padronização no processo seletivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de política de treinamento.</li> <li>Processo de seleção com checagens específicas de informações de candidatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de campanhas e programas de incentivo para toda a equipe da loja para a redução das perdas.</li> <li>Divulgação coletiva e celebração de resultados como forma de motivação.</li> <li>Criação de material lúdico para disseminação da cultura e engajamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manutenção da campanha de incentivos (financeiros e reconhecimento) para toda a equipe, com metas e resultados cada vez mais ambiciosos, acompanhados de planos de ação compartilhados com toda a equipe.</li> <li>Meio de comunicação direta com as informações de prevenção de perdas para todos os colaboradores como criação de personagens, espaço no jornal/revista da empresa, desenvolvimento de cartilhas, gibis.</li> <li>Desenvolvimento de conteúdo e-learning ou vídeos para treinamentos de boas práticas de prevenção de perdas.</li> <li>Utilização de ferramenta de gestão dos treinamentos realizados (horas realizadas, nível de fixação, reciclagem etc.).</li> </ul>
<b>Desenvolvimento de Processos e Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas não definidas – ações esporádicas e não coordenadas.</li> <li>Aplicação de tentativa e erro para problemas pontuais no PDV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas existentes para assuntos de maior importância.</li> <li>Soluções desenvolvidas em nível gerencial no PDV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas desenvolvidas e divulgadas.</li> <li>KPIs estabelecidos e medidos de forma preestabelecida: ações corretas sobre problemas identificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas completamente penetradas e conhecidas por toda a empresa.</li> <li>Processos avançados, estruturados, estabelecidos, medidos, e KPIs difundidos, cobrindo a cadeia como um todo.</li> <li>Análise e adaptação sistemática.</li> </ul>
<b>Apuração de Perdas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apuração de perdas por diferença de estoque, sem identificação ou apuração de causas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventário rotativo mensal por recursos próprios ou terceirizados.</li> <li>Identificação de perdas e suas causas-raiz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventário rotativo (mensal ou semanal), sem visibilidade sobre as posições contábeis de estoque.</li> <li>Análise estatística de perdas e suas causas, com acompanhamento sistemático dos programas de prevenção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema integrado de gestão de perdas com rastreabilidade de mercadorias ao longo de todo o ciclo, do pedido à venda.</li> <li>Análise contínua de impacto na margem. Lista ABC. Análise de Pareto.</li> <li>Gestão das contas contábeis, do provisionamento à apuração da perda efetiva e sua contabilização.</li> </ul>

<p><b>Gestão de Perecíveis e PAR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem controle específico de perecíveis e produtos de alto risco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento físico da validade do produto e separação de produtos de alto risco em área reservada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão sistematizada de produtos perecíveis, esquema FIFO em toda a cadeia, considerando curva de depreciação de produtos (atuando em preço e distribuição).</li> <li>• Gestão diferenciada para as perdas identificadas, com tratamento das causas identificadas.</li> <li>• Exposição de produtos de alto risco para autosserviço, com proteção eletrônica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema integrado de gestão de riscos, com detalhamento das perdas em todos os níveis.</li> <li>• Processos específicos para tratamento das quebras operacionais em toda a cadeia.</li> <li>• Pontos de controle estabelecidos em todos os processos do PDV para os PAR.</li> </ul>
<p><b>Tecnologia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não utiliza Antenas de Alarme (EAS), gerando confinamento de produtos de alto risco na loja.</li> <li>• Utiliza CFTV analógico para a segurança da loja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza Antenas de Alarme (EAS) com etiquetagem somente em produtos expostos na loja.</li> <li>• Etiquetagem feita pela equipe do PDV.</li> <li>• Utiliza CFTV com gravação digital de imagens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza Antenas de Alarme (EAS) com proteção em todos os produtos da Lista PAR (área de vendas e depósito).</li> <li>• Pré-etiquetagem em CD/operador logístico e/ou etiquetagem na origem.</li> <li>• Utilização de CFTV como ferramenta de prevenção de perdas e gestão na loja (monitoramento de fluxo de clientes, checklist operacional).</li> <li>• Utilização de soluções de monitoramento de caixa para a prevenção de fraudes e melhoria da eficiência operacional.</li> <li>• Utilização de cadeados eletrônicos para a exposição de produtos de telefonia, informática, imagem e fotos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração de CFTV com Antenas de Alarme (EAS), cadeados eletrônicos, controle de acesso em toda a loja.</li> <li>• Utilização de soluções de video-analytics.</li> <li>• Utilização de ferramentas (Auditoria ou BI) para a extração de informações em banco de dados para a geração de relatórios de exceção.</li> <li>• Utilização de portal para a gestão da prevenção de perdas.</li> <li>• Utilização da tecnologia IP.</li> <li>• Solução de monitoramento e gestão de temperaturas.</li> </ul>

Em qual estágio você está?

Boa prevenção!