



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

ADENILDA ALMEIDA DA COSTA

PREVENÇÃO DE PERDAS:

**Analisar o gerenciamento da prevenção de perdas em organizações
supermercadas de varejo no DF.**

Brasília – DF

2010

ADENILDA ALMEIDA DA COSTA

PREVENÇÃO DE PERDAS:

Analisar o gerenciamento da prevenção de perdas em organizações supermercadistas de varejo no DF.

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade a distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Supervisor: Marina Figueiredo Moreira

Professor co- Orientador: Gabriel Spezia

Brasília – DF

2010

COSTA, Adenilda Almeida da.

Prevenção de perdas: Analisar o gerenciamento da prevenção de perdas em organizações supermercadistas de varejo no DF /Adenilda Almeida da Costa – Brasília, 2010.

63 f.:II

Monografia (graduação) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – UaB/Ead, 2010.

Professor Supervisor: MSc Marina Figueiredo Moreira, Departamento de Administração.

Professor co-orientador: Gabriel Spezia, Departamento de Administração.

1. Gerenciamento de Prevenção de perdas. **2.** Tipos de perdas. **3.** quebras, organizações supermercadistas de varejo. **4.** mudança de comportamento

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**PREVENÇÃO DE PERDAS: ANALISAR O GERENCIAMENTO DA PREVENÇÃO
DE PERDAS EM ORGANIZAÇÕES SUPERMERCADISTAS DE VAREJO NO DF.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Adenilda Almeida da Costa

Marina Figueiredo Moreira, MSc

Professora-Orientadora

Gabriel Spezia

Professor-Co-Orientador

Maria Teodora

Professor-Examinador

Brasília, 04 de Dezembro de 2010.

Dedicatória

Este trabalho é dedicado àqueles que acreditaram neste curso e contribuíram de forma ativa para o sucesso deste trabalho: Dr. Jose Matias Pereira, MSc. Mac Amaral Cartaxo, Gabriel Spezia Junior, MSc Marina Figueiredo Moreira, Aline de Oliveira Neves e, especialmente, a meus familiares e amigos.

RESUMO

As mudanças na economia surgidas a partir dos anos 90 fez com que a competição se acirrasse ainda mais e, conseqüentemente, houve redução na lucratividade das organizações supermercadistas de varejo. Assim fez-se necessário implantar mecanismos de gerenciamento de perdas, algo que nos Estados Unidos e Europa estava consolidado. Os índices de perdas nas empresas supermercadistas chegam a um percentual de 2% e a lucratividade também está nesse percentual. O que os supermercados estão fazendo é um controle rigoroso da compra, passando pela entrada até a saída da mercadoria para que ocorra o mínimo possível de quebras. Mas para que o sucesso fosse possível, as organizações tiveram que remodelar todo o sistema de controle, com contratação de pessoal especificamente para área de Prevenção de Perdas como: fiscais, coordenadores e gerentes de Prevenção de Perdas, além de treinamento dos funcionários. Outro item importante foi a contratação de itens de segurança como: CFTV nas lojas (circuito interno de TV), fiscais de riscos, antenas e alarmes, sensores de presença, etiquetas rígidas câmeras, verificação do lixo e controle de acesso, além de levantamentos diários dos produtos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Prevenção de perdas, tipos de perdas, quebras, organizações supermercadistas de varejo, mudança de comportamento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma	23
Figura 2: Produtos confinados	26
Figura 3: Relatório Gerencial Baseado em 6 motivos	27
Figura 4: 10 ^a avaliação realizado pelo PRAVAR/NIELSEN 2009	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Formulação do problema.....	7
1.2 Objetivo Geral	8
1.3 Objetivos Específicos	8
1.4 Justificativa.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
3 IMPORTÂNCIA DA PREVENÇÃO DE PERDAS PARA A LUCRATIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES VAREJISTAS	15
4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	18
4.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	19
4.2 Participantes do estudo.....	20
4.3 Instrumento de pesquisa	21
4.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados	21
5 DESCRIÇÃO DA AVALIAÇÃO.....	22
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	28
7 RÉGUA DE VERIFICAÇÃO	30
8 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICES.....	36
Apêndice A – Entrevista 1: João Carlos Consultor em Prevenção de Perda Pratika.....	36
Apêndice B: Entrevista 2: Damiana Gerente de Controle	39
Apêndice C - Entrevista 3 André Luis Gerente de Serviços	42
Apêndice D - Ademir: Gerente Prevenção de Perdas loja. “A prevenção de perdas cuida do Patrimônio da empresa”	45
Apêndice E – Roteiro de entrevista 5: David Gerente Serviços	48
Apêndice F – Roteiro de entrevista 6: Celso e Diego Coordenadores.....	51

1 INTRODUÇÃO

O tema prevenção de perdas é muito recente no Brasil. Somente a partir dos anos 90 e, especificamente, a partir de 1998 é que efetivamente começaram estudos científicos sobre o assunto.

De lá para cá os grandes varejistas nacionais, liderados pelo GPP da FIA (Grupo de Prevenção de Perdas), vêm estudando e realizando *benchmark* (copiando as melhores práticas) com as maiores redes de varejo norte-americanas, a fim de influenciar nos comportamentos, adquirir novas técnicas, ferramentas, tecnologia e processos para prevenir suas perdas (GERAIGIRE; 2008).

A grande maioria das empresas do varejo brasileiro não tem noção real da representatividade das perdas para seu negócio. Isso apenas se diferencia no segmento de supermercados que estão investindo cada vez mais em programas de segurança e as grandes redes já possuem programa ou área de prevenção de perdas.

Prevenção de perdas é o “calcanhar de Aquiles” de muitas organizações varejistas. Em mercados de economia estabilizada, índices anuais de perdas de cerca de 2% são muito bem aceitos na maioria das empresas do varejo. Este nível de perdas, em geral, exige uma administração extremamente severa quanto aos ativos, seja na sua fabricação ou aquisição, estocagem ou finalmente na sua distribuição. Seja qual for o porte, mercado ou segmento do varejo em que uma empresa atue, existe sempre um índice de quebra tido como aceitável, de maneira a não comprometer a lucratividade média esperada pelo setor (SAMBUGARO, 2009).

Com a competição que se tornou cada vez mais acirrada a partir dos anos, traçar estratégias para evitar desperdícios é fundamental para qualquer organização.

As empresas estão em constante busca de maior eficiência e de diferenciais competitivos, tentando conquistar alguma vantagem sobre os concorrentes para aumentar sua lucratividade. Com esta visão, muitas empresas perceberam rapidamente que um dos fatores para o decréscimo de suas margens e para o aumento dos preços de venda é a crescente perda de mercadorias ao longo de todo o processo operacional (SÁ e ROTONDARO, 2008).

Para que os objetivos para diminuir os prejuízos com perdas sejam atingidos é necessário que as estratégias sejam traçadas em curto, médio de longo prazo, por isso é um tema que deve ser tratado no planejamento estratégico da empresa. Além disso, todos os colaboradores devem se engajar no processo de redução dos desperdícios, envolvendo-se no controle e no cuidado para evitar furtos internos e

externos, quebras, altos níveis de estoques, falta do produto nas gôndolas, erros operacionais e administrativos. Para Luciano Raposo diretor de autosserviços da gateway¹ é mais fácil reduzir as perdas que aumentar as vendas. Se há redução de perdas há aumento direto na lucratividade. É esse o desafio os gestores em gerenciamento de prevenção de perdas da rede supermercadista brasileira, especificamente na região do Distrito Federal, o foco deste trabalho.

¹ A GATEWAY Security é uma empresa com atuação na área de varejo é líder no desenvolvimento de soluções técnicas e de design para proteção eletrônica de mercadorias. Oferece tecnologia para soluções em Prevenção de Perdas.

1.1 Formulação do problema

A partir dos anos 90 com a estabilização da economia e o fim dos altos ganhos devido à inflação desenfreada, as empresas tiveram que buscar alternativas para continuar crescendo e formar um diferencial competitivo.

Fávero (2009) acrescenta que:

Nos últimos anos, o varejo vem sofrendo mutações expressivas no seu processamento e, no Brasil, a estabilidade financeira mudou o comportamento do consumidor, permitindo o planejamento de seus gastos e a noção de valor e preço dos bens consumidos. No mundo, a concorrência acirrada e a busca da lucratividade por parte das empresas - sob pressão cada vez maior dos acionistas - fazem com que as mesmas busquem cada vez mais o profissionalismo em suas atividades, para que satisfaçam o consumidor final e alcancem seus objetivos. E é justamente neste contexto concorrencial que o tema Perdas no Varejo merece destaque, uma vez que surge como forma de assegurar vantagens competitivas por meio do binômio Preço-Lucratividade.

Empresas dos Estados Unidos 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.

A Prevenção de Perdas encontra-se em um grupo seletivo de ferramentas que propiciam a chamada "Vantagem Competitiva", por que quando implantada e utilizada de forma correta, faz com que o lucro da empresa aumente, contando apenas com a gestão correta de suas normas e procedimentos, treinamento de seus colaboradores, utilização de tecnologia e instrumentos para monitorar os resultados.

A maior vantagem competitiva é a contratação de pessoal capaz de compor sua equipe e participar da filosofia e sintonizar para alcançar os objetivos. Portanto o RH deve estrategicamente contratar bem (fonte: Wikipédia).

Para que possamos entender e analisar o Gerenciamento da prevenção de Perdas nas organizações supermercadistas de varejo no Distrito Federal é necessário saber que as maiores perdas estão na quebra operacional.

Quebras Operacionais: “são produtos que não possuem condições de serem comercializados, por algum motivo, sendo, rasgo, sujeira, data de validade,

amassado, caixas violadas e outros, que são debitados contabilmente do estoque da empresa”.

1.2 Objetivo Geral

- Analisar o processo de gerenciamento de prevenção de perdas nas organizações do ramo supermercadistas no seguimento varejo do Distrito Federal.

1.3 Objetivos Específicos

- Investigar e descrever os caminhos adotados pelos supermercados varejistas para prevenção de perdas;
- Identificar lacunas, possíveis falhas ou pontos de melhoria no gerenciamento de um programa de prevenção de perdas.

1.4 Justificativa

A escolha do tema, analisar o gerenciamento da prevenção de perdas em organizações supermercadistas de varejo no DF se deve ao comprometimento dos lucros devido aos altos índices de perdas, perdas essas que são provocadas por furtos, avarias², falta do produto nas gôndolas, produtos fora da validade, quebras, níveis elevados de estoque, erros administrativos, problemas com fornecedores e outros ajustes.

² Avaria. Considera-se como avaria toda mercadoria que perdeu totalmente o seu poder de comercialização, ou seja, que não atende mais ao anseio do consumidor final.

Para Oliveira (2008).

Os índices de perdas antes considerados irrelevantes por sua irrisória expressão em relação aos valores globais da empresa, tornaram-se fonte de grande preocupação e oportunidade de maximização dos lucros por parte de gestores, que ainda hoje encontram dificuldades para identificar seus impactos danosos nos resultados finais padronização de procedimentos operacionais, falta de controle na entrada e saída de mercadorias, além de ausência de metodologia para realização de inventários consistentes.

Isso faz que na conjuntura atual, a prevenção de perdas torne-se uma preocupação estratégica dos gestores, no sentido de reduzir ao máximo os desperdícios e conseqüentemente se eleve os lucros, uma vez que a receita da empresa pode ficar comprometida pelas perdas.

Com a competição que se tornou cada vez mais acirrada a partir dos anos 90 e a redução das margens de lucro, as empresas precisaram desenvolver estratégias de curto médio e longo prazo em todas as áreas o que provocou o desenvolvimento e Gerenciamento da área de Prevenção de Perdas. Nos Estados Unidos e Europa o departamento de prevenção de perdas já faz parte do organograma da empresa. No Brasil é uma área em crescimento, por isso o interesse em desenvolver um trabalho de conclusão de curso como tema.

Evitar desperdícios é parte da eficiência da empresa, tentaremos descobrir se o gerenciamento em prevenção de perdas pode ser um diferencial competitivo dos supermercadistas varejistas do DF. Se isso reduz os preços dos produtos dente outras variáveis.

A quase ausência de literatura e de outros trabalhos aprofundados sobre o tema traz um encorajamento maior na busca de informações e realização do árduo trabalho de pesquisa a fim de que ela possa servir de base para outros trabalhos que possam surgir na área.

Para Geraigire (2010) “não se pode pensar em reduzir perdas se não souber exatamente onde ela acontece.”

Para facilitar e entender o significado de perdas faz-se necessário compreender que existem dois tipos de perdas: perda identificada e perda não identificada.

De acordo com Santos (2010) “perda identificada são as quebras operacionais que através da constatação do produto danificado, degustado e com prazo de validade expirado, permite-se identificar a perda e classificá-la gerencialmente. Perda não

identificada são perdas obtidas através da diferença do estoque físico e o contábil, isto é, a perda de estoque, cuja causa não é possível identificar.”

Além disso, analisa ainda as diversas ferramentas utilizadas para prevenir perdas. Para Geraigire (2010) é preciso normas rígidas na tratativa de perdas, criterioso recrutamento e seleção de pessoas, antenas e etiquetas nas entradas das lojas, seguranças no interior da loja, fiscais de prevenção de perdas, armários de vidro e displays anti-furto, C.F.T.V (circuito fechado de televisão).

É avaliando esses instrumentos, o comprometimento dos colaboradores e a realização de relatórios e inventários que o trabalho será orientado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O seguinte referencial teórico trata basicamente sobre Prevenção de Perdas no Varejo Supermercado e custos na cadeia de suprimentos do varejo dos supermercados pequeno e médio porte do Distrito Federal e está estruturado em três partes, a saber: os conceitos básicos sobre Prevenção de Perdas no Varejo. Num segundo momento caracterizam-se os principais tipos de perdas. Em terceiro, trata-se da importância da Prevenção de Perdas para a lucratividade das organizações varejistas, pois os altos índices de perdas comprometem substancialmente os lucros da empresa. Aqui abordamos que as perdas são provocadas por furtos internos e externos, itens avariados, falta do produto nas gôndolas, produtos fora da validade, quebras, níveis elevados de estoque, dentre outros. Além da necessidade de a empresa ter um programa de Prevenção de Perdas para que as estratégias de lucratividade da organização sejam atingidas e os impactos que isso pode causar na saúde financeira da empresa.

2.1 Conceitos Básicos de Prevenção de Perdas

A quase ausência de literatura sobre a prevenção de perdas no Brasil torna mais árdua a tarefa de desenvolver o presente trabalho. A leitura de livros foi mínima, pela

falta de literatura sobre o assunto. O levantamento das informações foi embasado mais em pesquisas por artigos na internet e notícias sobre o assunto. Além de assistir vídeos com consultores em prevenção de perdas.

O trabalho tem a intenção de aprofundar no tema Prevenção de Perdas no mercado varejista, mais especificamente no varejo supermercadista do DF e apresentar os impactos das perdas no lucro e conseqüentemente no sucesso da organização, bem como quais os caminhos gerenciais implantados por essas empresas para prevenir perdas.

No Brasil a área de prevenção de perdas ainda é pouco explorada e existem poucos trabalhos publicados. O mais conhecido são: o livro *Prevenção de Perdas e Gestão de Riscos* (2007) de Carlos Eduardo Santos e os estudos realizados pelo FIA/PROVAR (Fundação Instituto de Administração/Programa de Administração no Varejo)³ que tem como idealizador o mesmo autor.

Os trabalhos dos PROVAR começaram em 1998 com o intuito de difundir a cultura da prevenção de perdas nas organizações braseiras, algo que nos estados Unidos e Europa já era bem organizado, inclusive com departamentos específicos de prevenção de perdas.

No Brasil o tema Prevenção de Perda é recente e pouco utilizado, principalmente, pelas pequenas empresas. Para Oliveira (2008), o ambiente econômico brasileiro passou por profundas transformações estruturais a partir dos anos 90 com a abertura econômica e a estabilidade da inflação surgida com o plano real.

Com tantas mudanças no mercado, surgia um novo ambiente de negócios, extremamente lucrativo para uns, caso de quem investiu no ambiente web – boom da internet – e recessivo pra quem precisa permanecer no ramo tradicional. Foi o caso dos supermercadistas. É claro que em toda e qualquer empresa, seja ela qual for o ramo de atuação deve haver um programa de prevenção de perdas, pois o lucro pode ser sugado em função do desperdício.

Para Landsberg (2006), poucos foram os que entenderam o conceito de desperdício de oportunidade. Desperdício é a diferença entre o ótimo e o praticado atualmente pela organização, pode-se afirmar que ótimo faz referencia às melhores práticas de

³ PROVAR - Programa de Administração de Varejo da Fundação Instituto de Administração (FIA) foi criado em 1992 com o objetivo de promover pesquisas e oferecer treinamento para o setor varejista.

mercado (*benchmark*)⁴ e praticado pela organização refere-se às práticas da companhia, Oliveira (2008).

Para entendermos melhor, conceituaremos perdas e prevenção primeiramente em separado, depois a locução.

Perda: ação ou efeito de perder, desaparecimento, extravio, prejuízo, privação de algo que se possuía. (Dicionário Brasileiro Globo).

Para Santos (2008) é o resultado da diferença entre estoques contábil e físico, apurados na ocasião do inventário físico de mercadorias.

Parente (apud Oliveira, 2008) entende perdas como toda a atividade que não agrega valor ao produto final e acrescenta que as perdas estão relacionadas às atividades de conversão como também às atividades de fluxo, objetivando sua redução ou mesmo eliminação.

Em uma visão mais focada no tema; “perda é todo e qualquer efeito que reduza de forma direta ou indireta o lucro da empresa” (fonte: Wikipédia)

Prevenção: ato ou efeito de prevenir, aviso prévio, disposição previa, opinião antecipada, premeditação precaução.

Prevenir: antecipar, dispor com antecipação, preparar, chegar, antes de, antecipar-se, evitar, impedir que suceda ou se execute, acautelar-se contra, dizer ou fazer algo antes que o outro diga ou traga, realizar antecipadamente.

Prevenção de perdas: para LANDSBERG (apud Oliveira, 2008) no Brasil Prevenção de Perdas é entendida como combate ao desperdício de materiais, com introdução de práticas preventivas para que as perdas identificadas e não identificadas sejam reduzidas.

Prevenção de Perdas é trabalhar no gerenciamento e controle da entrada, permanência e da saída da mercadoria/produto/serviço, no sentido de evitar o desperdício, desde a aquisição até a saída no caixa.

⁴ O processo contínuo de medirmos e compararmos os nossos produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as empresas reconhecidas como líderes da indústria". Desta forma, o *benchmarking* é não mais do que um processo ou técnica de gestão através do qual as empresas ou organizações avaliam o desempenho dos seus processos, sistemas e procedimentos de gestão comparando-o com os melhores desempenhos encontrados noutras organizações.

A Prevenção de Perdas normalmente é uma prática que exige um planejamento de longo prazo e cuidados dentro de uma empresa e deve ter o apoio dos níveis de diretoria e gerência, necessitando de plano de ações de curto, longo e médio prazos (Oliveira, 2008). Com foco na prioridade de trazer resultados, mensurados financeiramente e geração de valor para a organização.

A Prevenção de Perdas é encarada como uma área multidisciplinar porque se lida com processos, pessoas e tecnologia.

Não há como se falar em prevenção de perdas se não houver um engajamento e educação de todos os colaboradores da empresa.

2.2 Tipos de Perdas

A principal perda do segmento varejista é obtida pelo resultado da diferença entre os estoques contábil e físico apurado na ocasião do inventário físico de mercadorias.

Existem pelo menos cinco tipos de perdas

- **Perdas de Estoque**
- **Perdas Financeiras**
- **Perdas Administrativas**
- **Perdas Comerciais e**
- **Perda de Produtividade**

Perda de estoque

A principal perda do segmento varejista é obtida pelo resultado da diferença entre os estoques contábil e físico apurado na ocasião do inventário físico de mercadorias e tem como causas:

- I. **Furto interno:** é o furto causado por colaboradores e funcionários;
- II. **Furto externo:** é o furto causado por clientes;

- III. **Quebras Operacionais:** são as avarias causadas às mercadorias por movimentação e acondicionamentos inadequados, assim como prazos de validade expirados;
- IV. **Erros administrativos:** são falhas de processos que causam distorções no estoque contábil;
- V. **Fraudes de terceiros:** é a fraude cometida por transportadoras e fornecedores no processo de distribuição e entrega da mercadoria.

Perdas Financeiras

São as perdas oriundas das operações financeiras da empresa com base nos pagamentos e concessões de crédito aos clientes nos pontos de venda, assim como a própria gestão do dinheiro no armazenamento de destinação. Essas perdas têm como causas:

- I. **Assaltos** realizados no ponto de venda e no transporte dos valores;
- II. **Inadimplência de crédito** por cartões de terceiros e na própria concessão do *“private label”*⁵;
- III. **Fraudes de cartões** e cheques em razão de clonagens;
- IV. **Pagamentos de juros indevidos** pela deficiência nos processos de contas a pagar;
- V. **Pagamento em duplicidade** pela deficiência nos processos de contas a pagar;
- VI. **fraudes em operações eletrônicas** em razão das operações no mercado eletrônico.

Perdas Administrativas

São as perdas causadas por desperdícios de suprimentos, água, energia, telefone e manutenção.

⁵ Cartões de crédito emitidos por um varejista e usualmente válidos apenas para a realização de compras com este varejista ou em qualquer estabelecimento credenciado.

Perdas Comerciais

São as perdas ocasionadas pela ausência de produtos na gôndola, embalagens não apropriadas, prazos de entrega não cumpridos e distribuição incorreta de mercado.

Perdas de Produtividade

São aquelas ocorridas devido a burocracia nos processos e atividades, demora no atendimento em geral, tempo na execução dos trabalhos acima do tempo padrão e “retrabalho”.

3 IMPORTÂNCIA DA PREVENÇÃO DE PERDAS PARA A LUCRATIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES VAREJISTAS

Segundo Stringher (2010) o termo “Prevenção de Perdas” surgiu no Brasil em meados da década de 90. Desde então, os grandes varejistas nacionais, liderados pelo GPP (Grupo de Prevenção de Perdas) da FIA (Fundação Instituto de Administração), realizam *benchmark* a fim de aplicar as melhores práticas das maiores redes de varejo norte-americanas para prevenir suas perdas, incluindo: novas técnicas, ferramentas, tecnologia, processos e até comportamentos.

De acordo com a avaliação do PROVAR (Programa de Administração do varejo), entidade ligada a FIA (Fundação Instituto de Administração), os dados de 2002 em relação à Prevenção de Perdas eram os seguintes:

MOTIVOS	%
Furto Interno	27,3
Furto externo	26,6
Quebra Operacional	19,3
Erros Administrativos	9,5
Fornecedor	6,5
Outros	10,8

Fonte: PROVAR/ 2002

Em 2006 houve alteração nesses dados passando as quebras operacionais a ocuparem o primeiro lugar na pesquisa como pode ser verificado o quadro abaixo.com (36%), seguido pelos furtos internos, cometidos por funcionários, direta ou indiretamente, ocasionando 20% das perdas em valor e por furtos externos, representam 15%, mostrando o impacto da atuação de clientes oportunistas.

MOTIVOS	%
Quebra Operacional	36
Furto internos	20
Furto externos	15
Erros Administrativos	9,5
Fornecedor	6,5
Outros	10,8

Fonte PROVAR/ 2006:

Os prejuízos com furtos internos e externos, roubos, quebras operacionais, erros administrativos, atrasos ou a não entrega do produto/serviço por parte dos fornecedores, falta ou excesso em estoque; tudo isso são causas que afetam sensivelmente o lucro organizacional, como afirma o consultor em prevenção de perdas João Carlos Lapa.

As perdas e quebras de mercadorias corroem sensivelmente as margens de lucro tão dificilmente conquistadas nas mesas de negociação, ou nas operações diárias das lojas. Os números do PROVAR indicam perdas médias em torno de 2% nas vendas em supermercados considerando 29 empresas com perdas anuais de 40 bilhões de reais, ressaltando o fato de que tais empresas possuem Departamento de Prevenção de Perdas instalados há mais de cinco anos.

Para ilustrar; abaixo exemplo do que pode acontecer em uma loja de porte médio que não possui prevenção de perdas e tem uma renda mensal de um milhão de reais. Se as vendas estiverem no patamar de 8%, portanto 6 pontos percentuais acima da média nacional estará jogando no lixo literalmente 60 mil reais todos os meses, além do que poderia perder, ou seja 720 mil reais por ano, algo em torno de 30 automóveis populares.

Especificando mais ainda foi observado numa rede de lojas no Distrito Federal onde apenas as quebras e perdas identificadas no setor de frutas, legumes e verduras caíram de 13% para 3% em doze meses de monitoramento contínuo a partir de um plano de ações de prevenção de perdas, gerando para a empresa a economia anual de cerca de 480 mil reais somente no setor de frutas, legumes e verduras.

Programa de prevenção de perdas fundamentado na conscientização das pessoas e monitoramento dos processos operacionais. Mudar a forma de gerir o negócio, desenvolvendo as pessoas e envolvendo-as na gestão de resultado, desde o nível operacional até o gerente do órgão”.

De acordo com Oliveira et. al (2008) em mercados de economia estabilizada, índices anuais de perdas de cerca de 2% são muito bem aceitos na maioria das empresas do varejo. Este nível de perdas, em geral, exige uma administração extremamente severa quanto aos ativos, seja na sua fabricação ou aquisição, estocagem ou finalmente na sua distribuição. Seja qual for o porte, mercado ou segmento do varejo em que uma empresa atue, existe sempre um índice de quebra tido como aceitável, de maneira a não comprometer a lucratividade média esperada pelo setor.

Todas essas alterações no cenário das organizações brasileiras, tendo que se adaptar à nova realidade exigida pelo mercado é pela necessidade de reestruturar o lado direito do balanço patrimonial, que já não gera tanto lucro, uma vez que os custos para manter um negócio estão cada vez mais caros. A Prevenção de Perdas é uma ferramenta fundamental no planejamento estratégico de qualquer empresa, seja ela grande, media ou pequena.

As empresas que se modificaram utilizando um Programa de Prevenção de Perdas fizeram também modificações no seu organograma, passando a existir o departamento que trata exclusivamente de Prevenção de Perdas, conseqüentemente novos cargos e funções no mundo dos negócios, lucratividade e da sobrevivência no mercado.

Nas empresas de grande porte existe a Diretoria Executiva em Prevenção de Perdas, o Gerente em Prevenção de Perda, o Supervisor em Prevenção de Perdas e os Coordenadores em prevenção de perdas.

Em função desta abrangência de atuação dos profissionais do Departamento de Prevenção de Perdas existem habilidades indispensáveis à equipe, que tem a função de desenvolver e captar informações sobre toda a cadeia de valor, pontuar as principais vulnerabilidades e desenvolver soluções que diminuam o risco operacional. Além disso, caberão a estes profissionais a habilidade e disposição para desenvolver ferramentas e questionar modelos ultrapassados, trazendo inovações à companhia no que tange à prevenção de perdas (OLIVEIRA, 2008).

Ainda de acordo com OLIVEIRA (2008), na formação do Grupo de Prevenção de Perdas (GPP) nas lojas e ou unidades, é importante fazer com que todos os funcionários operacionais se sintam parte do time de prevenção de perdas, envolvendo-os no desenvolvimento de soluções dos problemas que eles próprios

identificam, fazendo com que prevenção e redução das perdas se tornem parte de seu dia a dia.

Além disso, para melhorar o desempenho da área são necessárias avaliações, planejamento e uma busca constante de melhoria, que seja realizado por um grupo empenhado, capacitado, que seja fonte de informações gerenciais. Essas informações são obtidas por meio de inventários, relatórios gerenciais e relatório de inspeção de Prevenção e Perdas. As empresas pesquisadas realizam inventários periódicos: diário, semanal e mensal a fim de avaliar o nível de perdas e o grau de risco. Com isso permite-se elaboração e criação de ferramentas voltadas a resultados.

As ações de previsão de perdas devem ser efetivas e constantes, com controles rigorosos, identificar os pontos críticos, para que se obtenha eficiência e o bem final que é a lucratividade. Resultados que é de todos: desde a direção ao chão de loja

À medida que há a identificação dos pontos críticos em que ocorrem as perdas e, principalmente, de seu montante em valores monetários, os gestores podem melhor organizar a estrutura de combate às perdas e com isso obter uma maior eficiência e conseqüente lucratividade nas suas operações (OLIVEIRA, 2008).

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para o presente trabalho foi utilizada pesquisa bibliográfica; baseada em livro, artigos e monografias escritas sobre o assunto, bem como trabalhos realizados pelo Provar. Foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva com abordagem qualitativa, estudo de casos, nas seis maiores redes super e hipermercadas de varejo do Distrito Federal. O roteiro de pesquisa abordou os aspectos atacados quando o objetivo é prevenir o desperdício. Foram abordadas, ainda, quais ferramentas utilizadas pelos supermercadistas para evitar furtos internos e externos, quebras operacionais, avarias, erros administrativos, etc. e se as ações implantadas são realmente eficazes no sentido de melhorar o gerenciamento da prevenção de perdas, além da efetuar uma comparação dos dados apurados em relação à pesquisa anteriores.

4.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Foi elaborado um questionário do tipo qualitativo contendo 17 perguntas, a serem aplicados nas maiores redes de super e hipermercados do Distrito Federal, sendo que para a rede supermercadista se aplica até a questão 14 e as demais foram acrescentadas apenas para as redes que possuem super e hipermercados. Esse direcionamento diferenciado foi necessário devido a gama de produtos e setores maiores na rede hiper que possui os não alimentos (eletro, têxtil). A pesquisa realizada foi do tipo descritivo com abordagem qualitativa, estudo de casos (observação aos participantes), coleta por entrevistas semiestruturadas.

Roteiro de entrevista:

1. Como funciona o sistema de Prevenção de Perdas na empresa em que você trabalha? Está no Planejamento estratégico da empresa? Possui um departamento de Prevenção de Perdas?
2. Quais os setores com maiores perdas e onde é mais difícil evitá-las? E quais as causas dessas perdas?
3. Existem épocas em que as perdas são maiores, por exemplo, em períodos sazonais como natal e páscoa?
4. A seleção de pessoal leva em consideração a Prevenção de perdas?
5. A rotatividade de pessoal interfere em um programa de Prevenção de perdas?
6. A perda de Talento é um item da Prevenção de Perdas?
7. Para que um sistema de prevenção de Perdas tenha seus objetivos atingidos o RH deve estrategicamente contratar bem? Refiro-me não só ao pessoal de prevenção de perdas, mas a todos os funcionários, já que todos na organização devem estar engajados na Prevenção de Perdas.
8. Percebe comprometimento de todos na empresa?
9. Quais as formas de controle/acompanhamento de um sistema de Prevenção de Perdas.

10. Quais os sistemas de segurança (pessoas, CFTV, etiquetas, sensores, protetores, etc) adotados na empresa?
11. Movimentação de mercadorias como é feito para que se tenha o menor índice possível de perdas?
12. Ocorre troca de preço, isto é, troca de etiquetas dos produtos pelos clientes ou desatenção por parte dos funcionários na hora de atualizar os preços?
13. Quando surgem os resultados práticos após a implantação de um sistema de gerenciamento de Prevenção de Perdas? A curto, médio ou longo prazo?
14. A empresa adota metas de perdas, por exemplo, um índice tolerável de perdas onde acima dele os resultados financeiros da empresa podem ficar comprometidos?

Questões exclusivas para as redes Super/Hiper.

15. O sistema de segurança é diferenciado para a rede super e hiper?
16. As compras são efetuadas conjuntamente por se tratarem da mesma rede, a fim de maximizar o lucro?
17. Existe um sistema diferenciado de gerenciamento de Prevenção de Perdas entre os componentes da mesma rede, por se tratar de super e hipermercados.

Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.

Além da pesquisa em livros, revistas, artigos, sites e trabalhos já publicados sobre o tema, o foco da pesquisa será em organizações supermercadistas do pequeno e médio varejo do DF. A caracterização é que serão organizações que comercializam desde alimentos, passando por roupas até eletrônicos de última geração.

4.2 Participantes do estudo

A técnica de pesquisa adotada foi a entrevista qualitativa aplicada a funcionários da rede supermercadista do Distrito Federal, num rol de 6 empresas, com entrevistas semi-estruturadas e estudo de caso aplicados não só aos gerentes dessas empresas, mas, também, aos colaboradores operacionais.

O público principal foram os gerentes, fiscais, encarregados e coordenadores de Prevenção de Perdas, além de um gerente de serviços e um consultor em Prevenção de Perdas.

Para complementar, em uma das redes foi realizado acompanhamento junto ao fiscal de Prevenção de Perdas durante um dia em todos os setores da loja com o intuito de observar e analisar como funciona na prática o gerenciamento de Prevenção de Perdas.

4.3 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado, como citado, foi uma pesquisa do tipo descritiva com abordagem qualitativa, estudos de casos múltiplos (observação dos participantes), coletados por entrevistas semi-estruturadas. O questionário utilizado (apêndice) contém 17 perguntas, sendo que para a rede supermercadista se aplica até a questão 14 e as demais foram acrescentadas apenas para as redes que possuem super e hipermercados.

A abordagem qualitativa foi escolhida porque o objetivo foi observar a realidade no Gerenciamento de Prevenção de Perdas segundo as perspectivas dos sujeitos participantes da pesquisa (ZANELLA, 2006. p. 99). O que vai de acordo com os objetivos específicos como: Investigar e descrever os caminhos adotados pelos supermercados varejistas quando o assunto é Prevenir Perdas.

4.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Como informados os dados foram coletados por meio de entrevista e análise de informações obtidas por meio de uma entrevista como consultor em prevenção e de perdas João Carlos Lapa, entrevista essa que funcionou como um pré-teste para as demais entrevistas aplicadas diretamente nos supermercados. A partir da análise das informações repassadas pelo consultor, foram efetuadas pequenas alterações

no roteiro de entrevista, acrescentado e aprofundando, principalmente, nas questões que permitiam obter uma gama maior de dados e informações gerenciais. Permitindo assim um campo maior de exploração e posterior comparação. A técnica utilizada para análise de dados e a análise de conteúdo.

Para Berelson (1948) “análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa”.

Para que o trabalho não ficasse preso apenas aos questionários, foi realizado nos dias 06/10/2010 e 13/10/2010 das 17h30min às 20h e das 9 às 13h respectivamente um trabalho de acompanhamento das atividades de Prevenção de Perdas diretamente com o gerente setorial e o fiscal de Prevenção, em todos os setores da loja, desde a chegada do produto até a saída da mercadoria em duas das redes pesquisadas.

As informações coletadas foram apuradas e avaliados de acordo com a técnica de análise de conteúdo com comparações entre os dados de pesquisas anteriores com aqueles coletados pelo trabalho em questão.

5 DESCRIÇÃO DA AVALIAÇÃO

Após a aplicação dos sete questionários verificou-se que em alguns dos supermercados, a área de Prevenção de Perdas está consolidada com gerentes, fiscais e encarregados Prevenção de Perdas. Em outros está em fase de implantação. Mas, mesmo aqueles que se encontram em fase de implantação, a Prevenção de Perdas faz parte do planejamento estratégico. No organograma da empresa localiza-se abaixo da presidência. Mas em um dos questionários foi detectado que a rede possui fiscais e encarregados de loja, “mas não existe a intenção de implantar um departamento de Prevenção de Perdas, pois a direção do supermercado acredita que atrapalha” disse o gerente de serviços. Além disso, informa que a loja não possui inventários rotativos e não há perda nem quebra; as possíveis perdas ou quebras são informadas/registradas como troca. Deixando

claro que esta é uma visão isolada de apenas uma rede, num total de 6 supermercados pesquisados.

Para João Carlos Lapa:

Os grandes grupos multinacionais já possuem inclusive uma DIRETORIA NACIONAL DE PREVENÇÃO DE PERDAS. As empresas regionais estão gradativamente enxergando a Prevenção de Perdas como uma área indispensável para a gestão de resultados.

Abaixo o organograma das redes pesquisadas em relação à prevenção de Perdas.

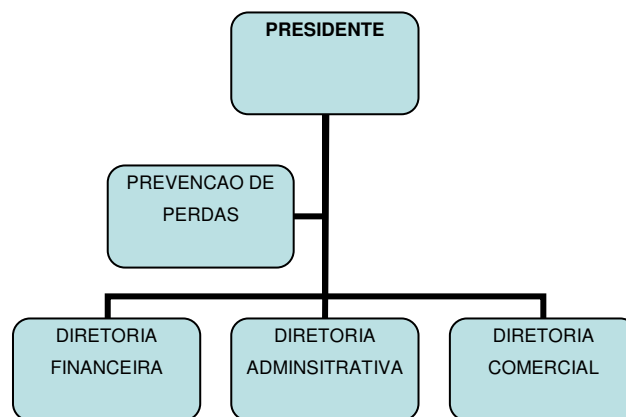


Fig.1: Organograma

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas redes com representação nacional o gerenciamento é bem mais estruturado. Possuem departamentos de Prevenção, com missão definida e com diretores e coordenadores. “A empresa possui fiscais de prevenção de Perdas com objetivo de fiscalizar as normas e procedimentos definidos pela empresa, por meio de manuais” acrescentou a representante do Supermaia. Outro entrevistado, o representante do Big Box, acrescentou que a “Prevenção de perdas cuida do patrimônio da empresa”.

O gerente Andre representante do Carrefour complementa:

Todas as mercadorias são monitoradas através de balanços e controles internos para apuração de cada perda de produto. Depois disso são montados planos de ações para o combate às perdas dos produtos com maior desvio. E fortalece que a Prevenção de Perdas está no planejamento estratégico, por que as perdas podem interferir nas margens de lucro da empresa.

Quando a abordagem tratou dos grupos empresariais com redes de supermercados e hipermercados; questionados sobre se existe diferenciação nos métodos e sistema por se tratar de redes super e hiper. Os coordenadores, Celso e Diego responderam:

O sistema na prática é o mesmo, existe uma equipe de fiscais distribuídas nas lojas da regional e o objetivo desses fiscais é monitorar se os processos definidos pela Companhia estão sendo seguidos pelas lojas. Que processos são esses? Conferencia, controle de pedido, controle de estoque, organização de áreas internas; então tudo que pode gerar uma perda ou quebra da Companhia. Está no planejamento estratégico, tanto é que toda a

definição de premiação da Companhia está atrelado à quebra. Então, não adianta vender muito e quebrar muito que não vai ter prêmio. Possui um departamento de Prevenção de Perdas autônomo, com coordenadores e gerentes justamente para deixar a equipe à vontade para atuar naqueles pontos que não estão de acordo com a definição da Companhia. No organograma está atrelado à Presidência e tem missão definida.

Como ferramenta de controle as empresas realizam relatórios diários, se ocorrer alguma quebra o fiscal de Prevenção de Perdas terá que assinar e informar gerente ou coordenador de Prevenção de Perdas. É um trabalho muito rigoroso de controle das quebras.

5.1 Setores com maiores perdas

Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que os setores mais críticos são os de perecíveis, por causa do prazo de validade, quebras, excesso de manipulação, estoque elevado, etc. Exemplo de perecíveis: FLV (frutas, legumes e verduras), frios, peixaria e açougue.

Para eles esses também são os setores mais difíceis de evitar as perdas, porque são produtos com validades próximas, ou produtos frágeis, exemplo, FLV. Esses produtos requerem uma maior atenção; não pode pedir muito, é necessário critério ao manuseá-los. O departamento que mais contribui para perda também é o de perecíveis. No caso do Hipermercado é o mesmo, mas tem uma particularidade do eletro porque são produtos de entrega a domicilio. O têxtil também é um setor crítico. O lixo também foi um problema levantado pelos entrevistados, mas trataremos do assunto em um capítulo a parte.

Em seguida vem o furto interno e externo, o maior problema está no furto interno, aquele praticado pelos próprios colaboradores. Por isso tudo é controlado: entrada e saída de funcionários, revistas e etiquetagem de mercadorias compradas por eles na loja para que não gere problemas com o fiscal na saída. Os pertences dos funcionários como bolsa e mochilas são guardados em local específico e dali somente são retirados na saída do colaborador. Caso ele precise de algum pertence a pessoa que está como “fiscal” dos objetos pessoais pega a bolsa e o funcionário retira apenas o que precisa, para evitar possíveis desvios de mercadorias.

5.2 Controle e monitoramento

A entrada de pessoas não clientes também é controlada. Aquele que irá permanecer na loja, como eu quando fui efetuar a pesquisa, recebe um adesivo como visitante ou assina um documento onde constam as áreas onde pode transitar, além de ser acompanhado por um funcionário.

Nas duas redes de hipermercados pesquisadas existe um disque Prevenção de Perdas. É uma linha 0800 na qual aquele funcionário que descobriu algum furto ou qualquer outro ato praticado por um colega, que cause perda para empresa, mas que não queira denunciar diretamente à equipe de Prevenção de Perdas. O funcionário não precisa se identificar, a partir daí a equipe de Prevenção de Perdas passa a monitorar as ações do denunciado.

Outra forma de controle é em relação aos produtos cancelados ou devolvidos, para este procedimento é necessária a assinatura de fiscal de frente.

5.3 LIXO

O foi um item unânime, citado por todos os entrevistados. “Ocorre verificação do lixo, pois às vezes são encontrados produtos que estão com qualidade boa e estão registrados como quebra, mas que pode ser furto” pelos funcionários.

5.3.1 Confinamento

Alguns produtos são 100% confinados em armários trancados com cadeados como: cigarro, protetores e bloqueadores solares, bebidas destiladas como whisky; cadeados, isqueiro, pilhas e baterias, trident, creme dental sensodyne em algumas lojas aparelhos de barbear de maior valor, CD, DVD e leite NAN também são confinados. Em alguns pontos de vendas algumas marcas de chocolate estão presas em caixas de acrílico. Esses são os chamados produtos de alto risco (P.A.R) São assim denominados por possuírem alto valor agregado de fácil revenda.

A retirada desses produtos do armário é feita apenas pelo fiscal de Prevenção de Perdas



Fig.2: Produtos confinados
Fonte: Imagem: Supervarejo 2009

5.3.2 Formas de controle e acompanhamento

Os supermercadistas usam como instrumento de acompanhamento planilhas, *check list*⁶, tipo função RI (Relatório de Inspeção, controle dos produtos), controle de saída de lixo, plano de ação nos setores mais críticos, controle de temperatura nas câmaras frias e nos balcões e ilhas congeladas e resfriadas, controle de aferição de balanças, etc.

Nos relatórios gerenciais são anotadas as quebras de cada setor e o motivo pelo qual ocorreu cada uma delas.

RELATORIO GERENCIAL

Dentro do relatório gerencial, algumas das organizações pesquisadas trabalham com relatórios de inspeção (RI). Esses relatórios são utilizados para observar em quais os setores ocorrem as maiores perdas, os motivos dessas perdas e o que está

⁶ Lista de checagem dos produtos na gôndolas.

sendo feito para evitá-las. Abaixo o resultado do exemplo de um R.I (relatório de inspeção). Para avaliar como anda o Gerenciamento de Prevenção de Perdas, o supermercado realiza relatórios mensais, baseados nos dados coletados diariamente e semanalmente. Nesse relatório constam todos os itens passíveis de perdas, desde aquisição, passando pela entrada até a saída da mercadoria. A área de Prevenção de Perdas trabalha com relatórios gerenciais baseado em 6 motivos que permitem a identificação das perdas: equipamento, maturação, vencimento, fornecedor, avaria operacional e degustação e violação.

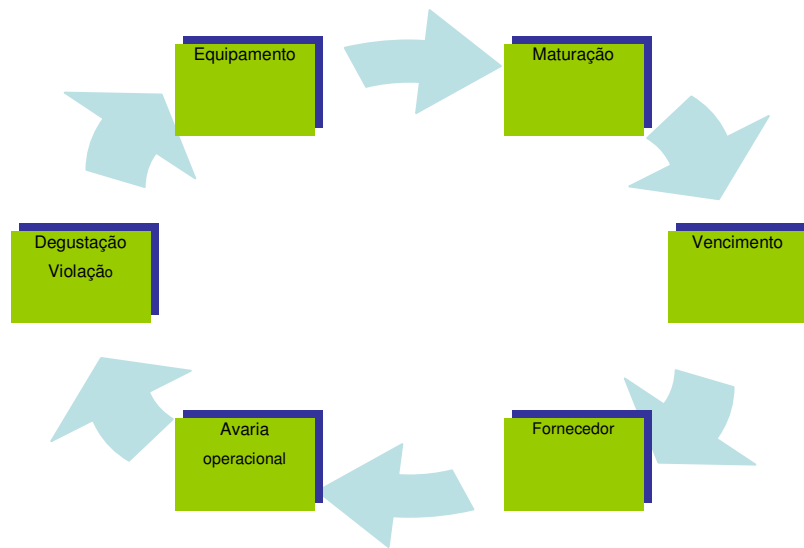


Fig.3: Relatório Gerencial Baseado em 6 motivos
Fonte: Elaborado pela autora

Relatório de Inspeção (RI)

TOTAL LOJA	500
Menor que 400 pontos = "D" (Pésimo)	
De 401 a 430 pontos = "C" (Ruim)	
De 431 a 460 pontos = "B" (Regular) <----- PONTUAÇÃO ACEITÁVEL	
De 461 a 480 pontos = "A" (Bom)	
De 481 a 500 pontos = " AA "(Ótimo)	

Fonte: Super B.

Prevenção de Perdas

O relatório apresentado acima é o resultado do exemplo de um relatório de inspeção. Nele são avaliados todos os setores da loja com seus respectivos produtos e ao lado de cada produto atribui-se uma nota que vai de 1 a 4. Após todos os produtos pontuados faz-se o somatório que vai de 400 a 500 pontos, onde 400

significa que o controle não está funcionando ou não está sendo feito. Atingido 500 pontos o controle está ótimo.

5.3.3 Sistemas de Segurança

- VI. Fiscais de riscos;
- VII. CFTV nas lojas (Circuito Interno de TV);
- VIII. Antenas e Alarmes;
- IX. Sensores de presença;
- X. Etiquetas Rígidas;
- XI. Caixas de Policarbonato;
- XII. Produtos cancelados ou devolvidos têm que ter a assinatura do fiscal de frente;
- XIII. Verificação do lixo;
- XIV. Controle de acesso na área de PAR (produto de alto risco);
- XV. Contagens de estoque dos produtos PAR periodicamente; diário, mensal dependendo do setor/produto.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Pesquisas realizadas pelo PRAVAR/NIELSEN 2008 apontam os motivos e percentagens das principais perdas.

MOTIVOS	%
Quebra Operacional	46.3
Furto externo	18.0
Furto Interno	17.5
Perda Administrativa	11.3
Fraudes na recepção	5.8
Ajustes	1.1

Fonte: PRAVAR/NIELSEN⁷ 2008

⁷ NIELSEN Empresa de pesquisa no mercado em todo o mundo e atua no Brasil desde 1970.

Assim como identificado pelos entrevistados a pesquisa confirma que as maiores perdas estão na quebra operacional. Em outros ramos varejistas as maiores perdas estão no furto interno, porém na área de supermercados, foco deste trabalho, as maiores perdas estão relacionadas à quebra operacional. Ainda no índice geral, o furto interno que ocupava a segunda posição em pesquisas anteriores passou a ser menor que os valores do furto externo, acredito que isso se deva ao maior rigor e ao papel da Prevenção de Perdas em relação à conscientização dos funcionários e colaboradores, ao maior engajamento de todos os funcionários e colaboradores, pois só com a colaboração de todos na organizado é que a Prevenção terá sucesso. Os índices da 10ª pesquisa realizada pelo PRAVAR/NIELSEN mostram a evolução da área de Prevenção de Perdas na rede supermercadista

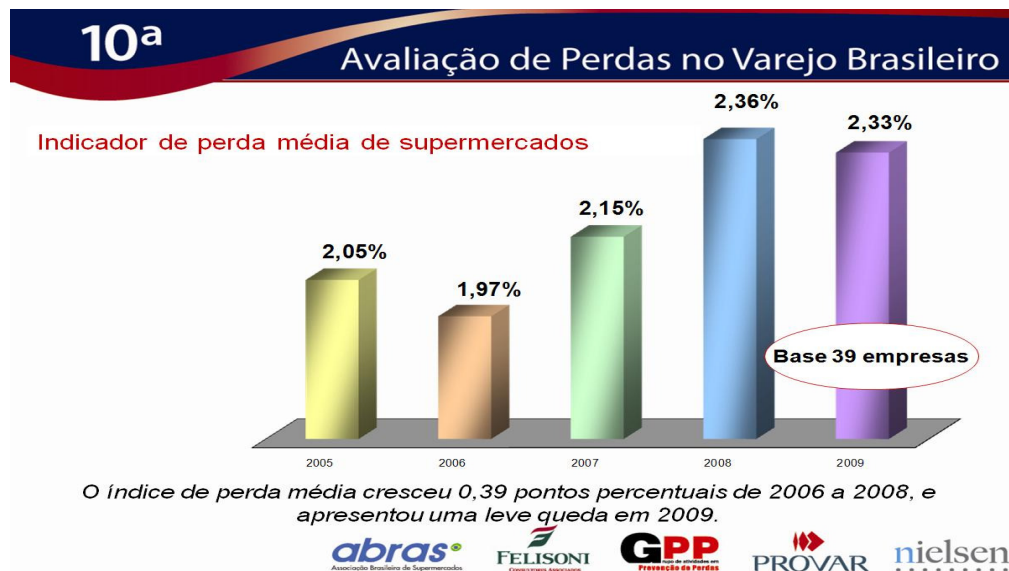


Fig.4: 10ª avaliação realizado pelo PRAVAR/NIELSEN 2009
Fonte: Supermeeting de Perdas e Lucratividade; Abras 2010.

Um sistema de Prevenção de Perdas eficiente é baseado em três pilares: Funcionários, Clientes e Fornecedores. Como já mencionado se não houver engajamento de todos os colaboradores o trabalho dos gestores fica prejudicado. João Carlos (2010) a credita que “o grande vilão das perdas é efetivamente a ineficácia nas tarefas cotidianas. Erros causados desde um simples descuido causado pela não aplicação da etiqueta de preço na gôndola até o esmagamento de mercadorias causado pelo empilhamento acima da quantidade recomendada pelo fabricante. Estas falhas são motivadas, via de regra, por falta de treinamento e falta de valorização das funções de base no varejo”. Pude confirmar esta constatação em

uma das redes pesquisadas, eu fiz um trabalho de verificação dos processos e acampamento dos trabalhos do Gerente e do Fiscal de Prevenção de Perdas.

Observei que a frente de loja funciona muito bem, mas foi detectado problemas no estoque justamente pela falta de cuidado na retirada dos produtos em estoque vertical. O funcionário começa a retirar os produtos da parte de baixo ao invés de retirar os da parte de cima primeiro. Com isso ficam falhas nas pilhas intermediárias o que acarreta o desabamento dos produtos que estão nas partes mais altas, amassando produtos como enlatados, quebra de produtos em potes de vidro, etc. inutilizando-os para a venda.

Outro ponto importante foi observado em relação às trocas. Em pelo menos um dos supermercados foi observado que a empresa para garantir a satisfação do cliente possui um sistema de trocas de mercadorias, onde aquele cliente que vai realizar uma festa ou fazer uma feijoada de domingo, por exemplo, efetua a compra no supermercado, mas já informa ao fiscal de Prevenção de Perdas o destino daquela compra e assina uma espécie de contrato/nota onde ele pretende trocar por outro produto aquilo que não for utilizado. Isso é um risco porque, por exemplo, o cliente compra nove pacotes de couve picada no domingo, mas utilizou apenas seis. Na segunda ele vai á loja com uma das vias do documento que ele assinou e efetua a troca. Ocorre que esse produto, que é perecível, pode não ter sido bem acondicionado o que prejudica futura venda; tendo a empresa que arcar com o custo dessa troca.

7 RÉGUA DE VERIFICAÇÃO

Os supermercadistas utilizam índice de perdas para medir o desempenho de cada loja em relação às quebras. Esse índice é variável, mas não pode ultrapassar a 2%, ou seja, de cada 100 produtos não pode haver mais de duas quebras. Nas empresas pesquisadas os índices toleráveis variam de 1.4% a 1.86%, acima disso o alerta é acionado e a equipe é chamada a dá explicações sobre os porquês dos índices estarem acima do estipulado, além de encontrarem soluções para que as metas de perdas sejam atingidas.

8 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho envolveu análise do Gerenciamento de Prevenção de Perdas na rede Supermercadista de Varejo do Distrito Federal a partir de pesquisas realizadas na rede supermercadista e estudos sobre o tema em sites, artigos científicos e pesquisas direcionadas para a Prevenção de Perdas. A literatura não ajudou muito, pois por se tratar um tema novo praticamente não existem livros sobre o assunto. Como verificado a área de Prevenção de Perdas é nova no Brasil, mas vem crescendo ano a ano e os dados mostram que, principalmente, no ramo dos supermercados a preocupação com as perdas é maior por se tratar de empresas que negociam produtos alimentícios desde perecíveis, que possuem um grau de perdas muito alto por quebras, furtos, prazo de validade e avarias, até roupas e eletro.

Como proposto em um dos tópicos do objetivo específico que era investigar e descrever os caminhos adotados pelos supermercados varejistas para prevenção de perdas, o trabalho de prevenção é realizado em todas as fases de trabalho no supermercado: compras, recebimento, armazenagem, manipulação, etc. Da entrada à saída da mercadoria.

Mesmo com o todo o processo de prevenção, com os fiscais desde a entrada à saída de mercadorias, ainda assim identificamos erros ou falta de cuidados pelos funcionários no manuseados das mercadorias, seja na retirada do estoque seja na exposição dos produtos na loja. Mas os supermercadistas estão cada vez mais investindo em pessoal e tecnologia em busca de reduzir ao máximo os índices de perdas, afinal as perdas podem ser o divisor entre o lucro e o prejuízo.

O índice de perdas na rede supermercadista brasileira está em torno de 2%. É com número que as redes supermercadistas do DF trabalham. Reduzir as perdas nos dias atuais tomou-se um diferencial competitivo, porque as empresas elevam o lucro sem aumentar o preço. Isso gera valor também para os funcionários, pois a medida que o índice de perdas fica dentro do estipulado pelo patrão, os empregados recebem premiações.

Essa mudança de comportamento fez-se necessário porque com o crescimento a concorrência e a competição cada vez mais acirrada, as empresas supermercadista

precisavam buscar um diferencial competitivo. Para isso implantaram planos de ação para redução de furtos internos e externos, quebras operacionais, erros administrativos e fraudes; o Gerenciamento de Prevenção de Perdas. Nas redes maiores o sistema é bem mais organizado com departamento de Prevenção de Perdas. Em outras, embora o departamento não exista a área de Prevenção de perdas é bem organizada, com fiscais, coordenadores e encarregados de prevenção de perdas.

Os resultados das entrevistas confirmaram a preocupação maior com as quebras operacionais e com os furtos, da mesma forma que já havia sido tratado em outros trabalhos realizados pelo Provar/Fia e pela Abras (Associação Brasileira de Supermercados). As maiores perdas estão nas quebras operacionais, mas é nela também que os supermercadistas têm mais facilidade de evitá-las e controlá-las, pois ele sabe que as quebras operacionais vão ocorrer, diferentemente do furto.

Constatou-se que para avaliar e mensurar as perdas são elaborados relatórios diários, semanais e mensais com a quantidade de produto perdido em cada setor.

Com os dados apurados os gerentes apresentam-nos semanalmente aos coordenadores ou à direção da empresa que traçam estratégias para que a Prevenção de Perdas seja sempre o foco.

Para encerrar este capítulo e o trabalho, cita-se a opinião de João Carlos Lapa, consultor em Prevenção de Perdas de várias das redes pesquisadas, publicado em matéria para revista egos e no portal prevenir perdas em setembro de 2010.

Portanto, a prevenção de perdas deverá atuar na fiscalização de pontos polêmicos como excessos de estoques, recepção de mercadorias rigorosa, qualidade das mercadorias comercializadas, higiene total das instalações, mercadorias e pessoas e correto manuseio dos produtos, para isso a equipe deverá estar apta a exercer este novo trabalho, dentro de um perfil muito mais técnico. Assim prevenir perdas, não é mais uma opção ou um estilo de operação, é a complementação dos resultados obtidos pelo departamento comercial e a garantia de que os resultados finais planejados pela direção serão atingidos. Para isso, sua equipe de prevenção de perdas terá que estar treinada, capacitada e atualizada para atender o novo perfil da profissão.

A equipe da Prevenção de Perdas deverá estar capacitada para realizar seu trabalho de inspeção, monitoramento e informação sobre o andamento dos processos, através da utilização de suas ferramentas de avaliação e todos os setores da loja. Entretanto, para o sucesso do programa, é indispensável que as equipes operacionais estejam conscientizadas dos pilares do programa de Prevenção de Perdas, treinadas para atuar dentro de todos os preceitos preconizados pela nova cultura e estejam afinadas com as novas

ações para colocar na prática, as decisões tomadas pelos comitês centrais (LAPA, 2010).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA; Aldenir Luiz Ribeiro Soares et al. **A Prevenção de perdas no varejo: Um Estudo Exploratório sobre Perdas por Furtos e Roubos, Programas de Prevenção e Sistemas de Segurança, em Empresas Varejistas, ENANPAD, 2008.**

FAVERO; Luiz Paulo Lopes. **Atuação em prevenção de perdas: Uma Ferramenta Estratégica para a Vantagem Competitiva?** Disponível em http://www.provar.com.br/artigos_gov_IV.asp. Acesso 15.mar.2010.

LANDSBERG, Claudio. **Quatro passos para evitar perdas no varejo. 2008.** Disponível em <http://www.terceirease.com.br/noticia_2.htm> Acesso 23.mar.2010.

LAPA, João Carlos. **Prevenção de perdas o complemento da gestão comercial.** Disponível em <<http://www.prevenirperdas.com.br.>> acesso em: 10 de ago. 2010.

LAPA, João Carlos. **Supermercadista: combata suas perdas.** Disponível em <<http://www.prevenirperdas.com.br.>> acesso em: 25 de ago. 2010.

OLIVEIRA SOBRINHO, Osvaldo Américo de. **Programa de prevenção de perdas: sua empresa possui um projeto diretor para prevenir as perdas?** Disponível em <<http://www.prevenirperdas.com.br.>> acesso em: 23 de mar. 2010.

PIOTTO, Rosalvo Lucas. FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; ÂNGELO; Cláudio Felisoni de. **O perfil das perdas no varejo no Brasil e nos EUA: estratégias e implicações.** Disponível em <<http://www.prevenirperdas.com.br.>> acesso em: 23 de mar. 2010.

SÁ; Daniela Mendes de; ROTONDARO; Roberto. **Gerenciamento de riscos operacionais na prevenção de perdas do varejo.** Disponível em <<http://www.prevenirperdas.com.br.>> acesso em: 23 de mar. 2010.

SANTOS, Carlos Eduardo. **Prevenção de perdas e gestão de riscos.** São Paulo: SICUREZA, 2007.

SANTOS, Carlos Eduardo. **Cancelamento de cupom fiscal.** Como evitar perdas nesse processo? Disponível em <<http://www.prevenirperdas.com.br.>> acesso em: 20 de out. 2010.

SANTOS; Carlos Eduardo. **Desenvolvendo e liderando uma equipe de prevenção de perdas com sucesso.** Disponível em <<http://www.prevenirperdas.com.br.>> acesso em: 25 de ago. 2010.

SANTOS; Carlos Eduardo. **A importância do controle dos estoques no mercado varejista.** Disponível em: <<http://www.prevenirperdas.com.br.>> acesso em: 25 de ago. 2010.

SANTOS; Carlos Eduardo. **Os valores da prevenção de perdas.** Disponível em: <<http://www.prevenirperdas.com.br>> acesso em: 25 de ago. 2010.

SANTOS; Carlos Eduardo. **9º avaliação de perdas no varejo brasileiro.** Disponível em: <<http://www.prevenirperdas.com.br>> acesso em: 25 de ago. 2010.

SANTOS; Carlos Eduardo. **Avarias.** Disponível em: <<http://www.prevenirperdas.com.br>> acesso em: 25 de ago. 2010.

SANTOS; Carlos Eduardo. **FLV: a melhor operação, as menores perdas;** disponível em: <<http://www.prevenirperdas.com.br>> acesso em: 25 de ago. 2010.

Supermeeting de perdas e lucratividade. Realizado na sede da Abras em São Paulo. 2008.

ZANELLA; Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa.** Florianópolis: SEAD/UFSC , 2006.

<http://www.fia.com.br> acesso em 15 de abril de 2010

APÊNDICES

Apêndice A – Entrevista 1: Joao Carlos Consultor em Prevenção de Perda Pratika.

1. Há quanto tempo você trabalha no ramo supermercadista? E há quanto tempo você se dedica especificamente à prevenção de perdas?

Joao carlos: Atuei por 29 anos no varejo em geral, a maior parte deste tempo em Hipers e Supermercados, onde ocupei cargos como Diretor de Loja e Gerente Regional de Lojas. Estou no segmento de PREVENÇÃO DE PERDAS há 6 anos como Consultor e fundamos uma empresa de Consultoria em varejo, a PRATIKA que atende nossos clientes.

2. Em quantos supermercados/hipermercados você trabalhou ou prestou consultoria. Destes, quantos você implantou a prevenção de perdas e quantos o sistema existia. Em algum deles atualmente existe o departamento de prevenção de perdas? Se sim, Quantos?

Joao carlos: Meu foco são os supermercados regionais, de porte médio, pois os grandes varejistas já possuem a área de PREVENÇÃO DE PERDAS totalmente estruturada e quando investem em consultoria, contratam empresas multinacionais deste segmento. Implantamos ou estamos em fase de implantação de um PROGRAMA DE PREVENÇÃO DE PERDAS em cerca de 10 empresas supermercadistas no Centro Oeste. Todas elas já possuem seus Deptos. De Prevenção de Perdas com funcionamento integral ou parcial, de acordo com o andamento do programa, sob nossa coordenação.

3. A prevenção de perdas é uma realidade no ramo supermercadista, está no Planejamento Estratégico da empresa?

Joao carlos: Sim. Os grandes grupos multinacionais já possuem inclusive uma DIRETORIA NACIONAL DE PREVENÇÃO DE PERDAS. As empresas regionais estão gradativamente enxergando a PP como uma área indispensável para a gestão de resultados.

4. Quais os setores com maiores perdas e onde é mais difícil evitá-las?

Joao carlos: O setores de Perecíveis agregam maiores perdas no ramo, especialmente Hortifrutis, Peixaria e Açougue

5. Quanto às variações Super e Hipermercados. Existe uma diferenciação no gerenciamento de P.P.? A rede Hiper por ser maior e com uma variedade de itens infinitamente maior necessita se um controle maior, de pessoal mais preparado/ treinado?

Joao carlos: São segmentos distintos, ambos tem que trabalhar na prevenção de perdas. Nos setores comuns aos dois segmentos, o tratamento deve ser idêntico, mas o hiper possuem setores adicionais (têxteis, utilidades e eletroeletrônicos, etc) que possuem características diferenciadas e portanto “modus operandis” também diferenciados.

6. Para que um sistema de prevenção de perda tenha seus objetivos atingidos o RH deve estrategicamente contratar bem? Me refiro nao só ao pessoal de prevencao de perdas, mas a todos os funcionarios, ja que todos na organização devem está engajados na P.P.

Joao carlos: Perfeito. Voce enxergou perfeitamente o nosso foco no tocante as pessoas, que consideramos o principal pilar da PP em qualquer programa. As pessoas devem ser introduzidas desde sua admissão aos preceitos do Programa de Prevenção de Perdas, são o principal recurso para o sucesso do programa. O Programa de Prevenção de Perdas que desenvolvemos, prega que as pessoas em todos os níveis devem estar engajadas com a PP.

7. A rotatividade de pessoal interfere em um programa de Prevenção de Perdas? Nas empresa às quais você trabalhou, a seleção de pessoal leva em consideração a prevenção de perdas?

Joao carlos: Sim, interfere diretamente e muito, pois quanto maior o “turnover”, mais dificuldades encontraremos para implantar as novas normas. Nossa empresa recomenda que o gerente do RH participe do comitê mensal PP.

8. Onde estão as maiores perdas: furto interno, externo, quebras e avarias, troca de etiquetas, fornecedores, erros administrativos, inadimplência, etc.

Joao carlos: As pesquisas do PROVAR – NIELSEN mostram que há uma predominância das perdas motivadas por erros operacionais e administrativos, ou seja, a falta de treinamento é o maior motivo, se somadas todas suas variações, que totalizam aproximadamente 55%. As fraudes (internas e externas) somam algo em torno de 45%. Escreva-me e enviarei a mais recente pesquisa que eu possuo.

9. Quando efetivamente começam a surgirem os resultados praticos após a implantação de um sistemas de Prevencao de Perdas?

Joao carlos: Depende muito do ritmo da equipe da empresa supermercadista e do nível de controle já existente. Fatores externos tambem influenciam nos resultados. Podemos afirmar que em 6 meses os resultados de qualidade já podem ser constatados e os números reais, dependem da intenção da empresa em iniciar os inventários o mais breve possivel. Podemos prever para algo em torno de 12 meses as apurações de resultados de perdas reais

10. As empresas adotam metas de perdas, por exemplo, um indice tolerável de perdas no qual acima dele, a margem de lucro da empresa pode ficar comprometida?

Joao carlos: Perfeito, de novo voce acertou em nossa visão. Existem percentuais de perdas toleráveis por cada setor de uma loja e acima destes a rentabilidade é comprometida. As metas de perdas por setores, devem ser graduais e buscar a excelencia, mas só podem ser apuradas através da realização de inventários.

Apêndice B: Entrevista 2: Damiana Gerente de Controle

1. Como funciona o sistema de Prevenção de Perdas na empresa em que você trabalha?

Damiana: O Supermaia possui Fiscais de Prevenção de Perdas com o objetivo de fiscalizar a normas e procedimentos definidos pela Empresa, por meio de manuais.

2. Está no Planejamento estratégico da empresa? Possui um departamento de Prevenção de Perdas?

Damiana: Sim, está no planejamento estratégico e tem um Departamento de Prevenção de Perdas que tem missão definida e está abaixo Presidência.

3. Quais os setores com maiores perdas e onde é mais difícil evitá-las? E quais as causas dessas perdas?

Damiana: FLV e Açougue porque são setores extremamente perecíveis, são causadas pelo excesso de manipulação, estoque elevado (compras excessiva), registros de códigos trocados ou errados, falta de conhecimento de mercadoria dos dois setores, etc.

4. Existem épocas em que as perdas são maiores, por exemplo, em períodos sazonais como natal e páscoa?

Damiana: Sim, no natal se perdas muitas frutas como: pêssego, ameixa, nectarina porque são muito sensíveis e a empresa deve ser mais agressiva na exposição destes itens, bacalhau, pois o índice de furto é muito alto, etc.

5. A seleção de pessoal leva em consideração a Prevenção de perdas?

Damiana: Sim, sempre que são contratados novos colaboradores é obrigatório a apresentação do Departamento de Prevenção de Perdas no intuito de informar que existe a cultura e todos estão envolvidos no processo para que a empresa atinja seus resultados.

6. A rotatividade de pessoal interfere em um programa de Prevenção de perdas?

Damiana: Sim, até em outros programas internos porque tudo que se envolve implementação de cultura ou processo/procedimentos necessita tempo para a

formação das pessoas e se a rotatividade for muito grande é possível que não tenhamos tempo para ter uma equipe completamente formada tanto na Empresa quanto dentro de próprio Departamento.

7. A perda de Talento é um item da Prevenção de Perdas?

Damiana: Não é medido, mas é muito claro que afeta diretamente neste programa.

8. Para que um sistema de prevenção de Perdas tenha seus objetivos atingidos o RH deve estrategicamente contratar bem? Refiro-me não só ao pessoal de prevenção de perdas, mas a todos os funcionários, já que todos na organização devem estar engajados na P.P.

Damiana: Sim, como já disse antes a empresa precisa da participação de todos os colaboradores para alcançar os resultados não só de perdas como vários outros.

9. Percebe comprometimento de todos na empresa?

Damiana: Sim, percebe e reconhece, pois a empresa tem planos de cargos e salários, premiações de atingimento de metas de perdas, vendas, redução de custos, etc. Essas premiações podem ser cesta básica, vale compras e até mesmo em dinheiro.

10. Quais as formas de controle/acompanhamento de um sistema de Prevenção de Perdas.

Damiana: Check list dos setores, controle de saída de lixo, plano de ação nos setores mais críticos, controle de temperatura nas câmaras frias e nos balcões e ilhas congeladas e resfriadas, controle de aferição de balanças, etc.

11. Quais os sistemas de segurança (pessoas, CFTV, etiquetas, sensores, protetores, etc) adotados na empresa?

Damiana:

- Fiscais de riscos;
- CFTV nas lojas;
- Antenas e sensores;
- Controle de acesso na área de PAR (produto de alto risco);

- Contagens de estoque dos produtos PAR periodicamente; diário, mensal dependendo do setor/produto.

12. Movimentação de mercadorias como é feito para que se tenha o menor índice possível de perdas?

Damiana: Todas as mercadorias perecíveis são transportadas em caminhões refrigerados;

- Todos os perecíveis tem prioridade no recebimento;
- Após conferido no recebimento todos os produtos são imediatamente encaminhados para as suas respectivas câmaras frias ou congeladas;
- Verifica-se a higiene e limpeza do caminhão de entregas dos produtos;

13. Ocorre troca de preço, isto é, troca de etiquetas dos produtos pelos clientes ou desatenção por parte dos funcionários na hora de atualizar os preços?

Damiana: Acontece, e é mais constante nos setores de FLV e açougue.

14. Quando surgem os resultados práticos após a implantação de um sistema de gerenciamento de Prevenção de Perdas? A curto, médio ou longo prazo?

Damiana:

- Com treinamentos, palestras os resultados aparecem a médio e a longo prazo;
- Com a cobrança direta dos Fiscais de Prevenção de Perdas em loja o resultados aparecem a médio prazo.
- Com punições adequadas para cada função os resultados são imediatos em muitas lojas;
- Com premiações diversas os resultados são mais imediatos ainda, ou seja, o desafio e a recompensa são muito motivadores.

15. A empresa adota metas de perdas, por exemplo, um índice tolerável de perdas onde acima dele os resultados financeiros da empresa podem ficar comprometidos?

Damiana: O Supermaia tem sua meta estipulada para este de 1,4% do faturamento, e não pode ser maior que 1,6% em nenhuma das lojas.

Apêndice C - Entrevista 3 André Luis Gerente de Serviços

1. Como funciona o sistema de Prevenção de Perdas na empresa em que você trabalha? Está no Planejamento estratégico da empresa? Possui um departamento de Prevenção de Perdas?

Andre Luis: Existe um departamento, que cuida da prevenção de perdas em cada loja. Está abaixo da direção e tem missão definida. Onde todas as mercadorias são monitoradas através de balanços e controles internos para apuração de cada perda de produto. Onde são montados os planos de ações para o combate as perdas dos produtos com maior desvio. Está no planejamento estratégico, por que as perdas podem interferir nas margens de lucro da empresa.

2. Quais os setores com maiores perdas e onde é mais difícil evitá-las? E quais as causas dessas perdas?

Andre Luis: Eletro Doméstico, Perfumaria, Peças Íntimas, Auto Motivo e Líquida. Erro administrativo, Quebra e Furtos. O furto interno é o mais difícil de evitar.

3. Existem épocas em que as perdas são maiores, por exemplo, em períodos sazonais como natal e páscoa?

Andre Luis: Sim. Pois esses produtos têm maior atratividade comercial.

4. A seleção de pessoal leva em consideração a Prevenção de perdas?

Andre Luis: Todo o funcionário na fase admissional, passa por diversas formações em prevenção de perdas.

5. A rotatividade de pessoal interfere em um programa de Prevenção de perdas?

Andre Luis: Sim. Conforme citado todos os funcionários passam por diversas formações, onde o seu desligamento vai interferir em a loja criar uma cultura em prevenção de perdas.

6. A perda de Talento é um item da Prevenção de Perdas?

Andre Luis: a meu ver não, pois existe gente preparada em outras regiões e vai-se atrás delas.

7. Para que um sistema de prevenção de Perdas tenha seus objetivos atingidos o RH deve estrategicamente contratar bem? Refiro-me não só ao pessoal de prevenção de perdas, mas a todos os funcionários, já que todos na organização devem estar engajados na P.P.

Andre Luis: Sim. Pois é através da seleção que você consegue funcionários comprometidos e no final de cada ano, quando se atinge as metas da prevenção de perdas, todos os funcionários são premiados. Premiações essas em dinheiro.

8. Percebe comprometimento de todos na empresa?

Andre Luis: Sim. Através de ações feitas na loja em combate a prevenção de perdas.

9. Quais as formas de controle/acompanhamento de um sistema de Prevenção de Perdas?

Andre Luis: Através de balanços, contagem rotativa de produtos e de diversas ferramentas existentes na loja, para o auxílio no combate as perdas.

10. Quais os sistemas de segurança (pessoas, CFTV, etiquetas, sensores, protetores, etc) adotados na empresa?

Andre Luis: CFTV, Sensores de Presença, Antenas de Alarmes Etiquetas Rígidas, Caixas de Policarbonato e Pessoas.

11. Movimentação de mercadorias como é feito para que se tenha o menor índice possível de perdas?

Andre Luis: Existe um tratamento especial, para as mercadorias de auto risco, que são as mercadorias de maior valor agregado. E todas são monitoras desde o seu recebimento até a sua venda.

12. Ocorre troca de preço, isto é, troca de etiquetas dos produtos pelos clientes ou desatenção por parte dos funcionários na hora de atualizar os preços?

Andre Luis: Só para os produtos pesáveis, pois as mercadorias são registradas através do código de barras. Por exemplo, trocar preço de carne mais cara como picanha por carne de menor valor.

13. Quando surgem os resultados práticos após a implantação de um sistema de gerenciamento de Prevenção de Perdas? A curto, médio ou longo prazo?

Andre Luis: Depende da informação que você quer obter, pois pode ser a curto ou longo prazo. Uma perda conhecida (quebra), você diária a informação e a perda total, que é a conhecida + a desconhecida, você só tem no final de cada mês.

14. A empresa adota metas de perdas, por exemplo, um índice tolerável de perdas onde acima dele os resultados financeiros da empresa podem ficar comprometidos?

Andre Luis: Sim. Pois se as perdas não atingirem as metas, pode comprometer o resultado de todo o ano. As metas de perdas são conforme o mês, pode ter um mês que seja 2% outro menos outro mais, é conforme o mês.

Questões exclusivas para as redes Super/Hiper.

15. O sistema de segurança é diferenciado para a rede super e hiper?

Andre Luis: Sim. O super não trabalha com a parte de não alimentar. É diferenciado por causa do valor agregado ou por causa dos produtos que têm maiores índices de perdas.

16. As compras são efetuadas conjuntamente por se tratarem da mesma rede, a fim de maximizar o lucro?

Andre Luis: Sim. Existem células de negociação em esferas estaduais e nacionais.

17. Existe um sistema diferenciado de gerenciamento de P.P. entre os componentes da mesma rede, por se tratar de super e hipermercados.

Andre Luis: Sim. Conforme citado acima a rede de supermercado, não trabalha com a parte não alimentar, onde estão os produtos de maiores valores agregados.

Apêndice D - Ademir: Gerente Prevenção de Perdas loja. “A prevenção de perdas cuida do Patrimônio da empresa”

1. Como funciona o sistema de Prevenção de Perdas na empresa em que você trabalha? Está no Planejamento estratégico da empresa? Possui um departamento de Prevenção de Perdas?

Ademir: Em cada loja existe uma pessoa responsável pela Prevenção de Perdas. E há controle. A Prevenção de Perdas está sim no planejamento estratégico. Mas não tem uma missão definida. Não possui departamento de P.P. Existem as pessoas que trabalham na P.P uma encarregado e fiscal em cada loja. Mas o órgão maior é a própria diretoria.

2. Quais os setores com maiores perdas e onde é mais difícil evitá-las? E quais as causas dessas perdas?

Ademir Os perecíveis por causa do prazo de validade e quebras, Também o setor de FLV.

3. Existem épocas em que as perdas são maiores, por exemplo, em períodos sazonais como natal e páscoa?

Ademir Nas festas de fim de ano, épocas sazonais, ovo de páscoa, bacalhau, tridente, perfumaria e chocolate.

4. A seleção de pessoal leva em consideração a Prevenção de perdas?

Ademir Sim, quando o funcionário é contrato e feito a integração, uma agente eu oriente em relação à P.P. São realizadas reuniões antes de o funcionário ir para área de trabalho lhe é apresentado todo tipo de informação. Os normativos da empresa, como funciona P.P.

5. A rotatividade de pessoal interfere em um programa de Prevenção de perdas?

Ademir: Na área de P.P a pessoa preenche um roteiro de informações elaborado pelo próprio encarregado de PP

6. A perda de Talento é um item da Prevenção de Perdas?

Ademir Não é medido, mas com certeza se sai um funcionário treinado e não tem outro a altura o setor fica prejudicado. Isso pode acarretar perdas. É por isso que eu

mesmo elaborei um questionário onde é armazenado consta todas as informações de candidatos e os normativos da empresa. Assim quando a vaga fica aberta é localizada a ficha do candidato no arquivo e este é chamado para o cargo.

7. Para que um sistema de prevenção de Perdas tenha seus objetivos atingidos o RH deve estrategicamente contratar bem? Refiro-me não só ao pessoal de prevenção de perdas, mas a todos os funcionários, já que todos na organização devem estar engajados na P.P.

Ademir: Sim. Tem controle de pessoal que sinaliza, oriente e instrui. O RH tem que está ligado à P.P

8. Percebe comprometimento de todos na empresa?

Ademir: As pessoas tem que sinalizar, orientar sobre o que está acontecendo, além de cobrança na P.P.

9. Quais as formas de controle/acompanhamento de um sistema de Prevenção de Perdas

Ademir: Planilhas. check list, tipo função RI (Relatório de Inspeção).

10. Quais os sistemas de segurança (pessoas, CFTV, etiquetas, sensores, protetores, etc) adotados na empresa?

Ademir: CFTV, pessoas, etiquetas para produtos e visitantes, sensores nos produtos confinados (2 cadeados) . produtos cancelados ou devolvidos tem que ter a assinatura de fiscal de frente. Ocorre verificação do lixo, pois às vezes são encontrados produtos que estão com qualidade boa e estão registrado como quebra. Pode ser furto.

11. Movimentação de mercadorias como é feito para que se tenha o menor índice possível de perdas?

Ademir: Nos perecíveis é onde ocorrem as maiores perdas, por isso o cuidado maior é feito lá.

Pilhas, Whisky, creme dental sensodyne, prestobarba, pilhas e baterias, protetores solares, leite NAN, cadeados e cigarros. Alem de pessoa se higienização.

12. Ocorre troca de preço, isto é, troca de etiquetas dos produtos pelos clientes ou desatenção por parte dos funcionários na hora de atualizar os preços?

Ademir: Pelos funcionários é menos até porque ocorre levantamento periódico, em alguns setores é diário. Mas pelos clientes, ocorre manipulação de produtos, como troca de produtos, por exemplo, troca do preço da picanha pelo preço de outra carne inferior. Ocorrem relatórios todos os dias e os dados são enviados para todos.

13. Quando surgem os resultados práticos após a implantação de um sistema de gerenciamento de Prevenção de Perdas? A curto, médio ou longo prazo?

Ademir: A médio prazo.

14. A empresa adota metas de perdas, por exemplo, um índice tolerável de perdas onde acima dele os resultados financeiros da empresa podem ficar comprometidos?

Ademir: Sim, operação/meta de a atingir índice bom, cada gerente de loja tem meta de quebra 3 , 4, 5. Meta atingir 2 por loja ODS (quebra identificada).

PAQ – produtos de alta quebra, prazo limitado para vender.

15. Onde ocorrem as maiores perdas?

Ademir: As maiores perdas são com furtos tanto interno quanto externo.

Apêndice E – Roteiro de entrevista 5: David Gerente Serviços

1. Como funciona o sistema de Prevenção de Perdas na empresa em que você trabalha? Está no Planejamento estratégico da empresa? Possui um departamento de Prevenção de Perdas?

David: Não tenho suporte da direção da empresa e conscientização dos encarregados. Não está no Planejamento estratégico, nem possui departamento de Prevenção de Perdas. Possuem encarregados e fiscais de loja. Não foi implantado porque atrapalha. Não possui inventário rotativo, não tem perda nem quebra só troca.

2. Quais os setores com maiores perdas e onde é mais difícil evitá-las? E quais as causas dessas perdas?

David: Furto externo e interno, troca e FLV.

3. Existem épocas em que as perdas são maiores, por exemplo, em períodos sazonais como natal e páscoa?

David: só através de controle acirrado, acompanhamento de prevenção de perdas nos procedimentos de cada setor sem restrição de setor; externo e interno. Não é contabilizado o que é perdido, não se sabe o que perde.

4. A seleção de pessoal leva em consideração a Prevenção de perdas?

David: Sim, pois este setor é um grande aliado à prevenção de perdas, recrutando pessoas que já tem um conhecimento para loja.

5. A rotatividade de pessoal interfere em um programa de Prevenção de perdas?

David: Não se não for de dentro do setor não haverá diferença no serviço. Não é medido.

6. A perda de Talento é um item da Prevenção de Perdas?

David: Não, pois se não tiver reuniões com os funcionários informando e instruindo os colaboradores sim haverá perda valiosa na equipe de prevenção. Na instrução, mas não é medida.

7. Para que um sistema de prevenção de Perdas tenha seus objetivos atingidos o RH deve estrategicamente contratar bem? Refiro-me não só ao pessoal de prevenção de perdas, mas a todos os funcionários, já que todos na organização devem estar engajados na P.P.

David: Todo funcionário que vem de outra empresa deve passar por um treinamento teórico antes de ir para a execução de loja.

8. Percebe comprometimento de todos na empresa?

David: Não, pois algum funcionário antes de executar o serviço estabelecido pela prevenção já diz logo que não vai dá certo.

9. Quais as formas de controle/acompanhamento de um sistema de Prevenção de Perdas.

David: Catraca na entrada de funcionários, crachá, horário estabelecido para os promotores, porque quando sai tem que ter um fiscal pra averiguar, controle dos procedimentos setorial, lixo etc.

10. Quais os sistemas de segurança (pessoas, CFTV, etiquetas, sensores, protetores, etc) adotados na empresa?

David: Ok. CFTV, mas só funciona tendo um operador de vídeo.

11. Movimentação de mercadorias como é feito para que se tenha o menor índice possível de perdas?

David: Um sistema R M conferencia sega através de um bônus sego. Conferencia sega é operador R M recebe nota fiscal e o funcionário recebe um bônus cego. Recebimento notas de mercadorias sistema se bate a nota, produto e valor.

12. Ocorre troca de preço, isto é, troca de etiquetas dos produtos pelos clientes ou desatenção por parte dos funcionários na hora de atualizar os preços?

David: Das duas partes, obs. quando não tiver promotor de setor. O mercado negocia a mercadoria a com promotor, o funcionário não e d loja e do fornecedor.

13. Quando surgem os resultados práticos após a implantação de um sistema de gerenciamento de Prevenção de Perdas? A curto, médio ou longo prazo?

David: Nos primeiros seis meses de trabalho acirrado no setor.

14. A empresa adota metas de perdas, por exemplo, um índice tolerável de perdas onde acima dele os resultados financeiros da empresa podem ficar comprometidos?

David: Cada empresa tem sua meta de perdas media por mês 2% do faturamento da venda bruta do mês, mas não há controle porque não é medido.

Apêndice F – Roteiro de entrevista 6: Celso e Diego Coordenadores.

1. Como funciona o sistema de Prevenção de Perdas na empresa em que você trabalha? Está no Planejamento estratégico da empresa? Possui um departamento de Prevenção de Perdas?

Celso: O sistema é o mesmo, tanto vale para Extra como vale para Pão. Na Prática a gente tem uma equipe de fiscais distribuídas nas lojas da regional e o objetivo desses fiscais é monitorar se os processos definidos pela Cia eles estão sendo seguidos pelas lojas. Que processos são esses? Conferência, controle de pedido, controle de estoque, organização de áreas internas; então tudo que pode gerar uma perda ou quebra da Cia. Está tanto é que toda a definição de premiação da Cia está atrelado à quebra Então é assim não adianta vender muito e quebrar muito que não vai ter prêmio. Possui um departamento autônomo, com coordenadores, com gerentes justamente para deixar a equipe à vontade para atuar naqueles pontos que não estão de acordo com a definição da Cia. No organograma está atrelado à Presidência e tem missão definida.

2. Quais os setores com maiores perdas e onde é mais difícil evitá-las? E quais as causas dessas perdas?

Celso: Perecíveis. E são mais difíceis de evitá-las porque são produtos com validade próxima, ou produtos frágeis, exemplo, FLV. Esses produtos requerem uma maior atenção; não pode pedir muito você, tem que ter critério ao manuseá-los. É o departamento que mais contribui para perda na Cia e o de perecíveis. No caso do Extra é o mesmo, mas tem uma particularidade do eletro como são produtos de entrega a domicílio.

Diego: Mas que mais contribui é mercearia, perecíveis e eletro. Porque tem os não alimentos (eletro, têxtil). O que acontece falar em dificuldade é assim eu poderia dizer para você onde é mais difícil atuar na quebra são todos os nosso departamentos; se você não colocar normas, não fazer seguir as normas e procedimentos qualquer departamento pode influenciar muito expressivamente em relação à quebra.

3. Existem épocas em que as perdas são maiores, por exemplo, em períodos sazonais como natal e páscoa?

Celso: Os períodos sazonais é o grande desafio nosso. Por quê? Aumenta o fluxo de clientes, falta até gente, colaborador para atuar nos processos e é aonde a gente tem que ter um ponto de atenção. Tudo tem que ser um produto você tem que cuidar da loja, cuidar de processos e tem que atuar na quebra; então os períodos sazonais a gente precisa definir normas, procedimentos e responsabilidade para que não tenha impacto na quebra.

4. A seleção de pessoal leva em consideração a Prevenção de perdas?

Celso: Interfere porque assim sem dúvidas ele tem um impacto nisso porque o que quebra é detalhe, você tem que ter as pessoas trabalhando com comprometimento, então se você não analisa o perfil do colaborador. Você não vê, não analisa o grau de comprometimento que ele já teve em empregos anteriores, se ele é um cara constante nas empresas que ele passou provavelmente esse colaborador ele não vai trabalhar dando aquelas tratativas que deveria dá às variáveis de atividade de quebra.

5. A rotatividade de pessoal interfere em um programa de Prevenção de perdas?

Celso: Sem dúvidas porque assim você faz todo um treinamento do individuo ai passa 3 quatro meses ele vai embora, então você precisa sempre está renovando, investindo em treinamento. A rotatividade interfere muito para o ambiente de perdas. Final de ano não contrato mais funcionários por causa da sazonalidade o que a gente recebe é alguns promotores, não aumenta a contratação de pessoal por causa da sazonalidade.

6. A perda de Talento é um item da Prevenção de Perdas?

Celso: Acontece, às vezes você pessoas muito boas e elas vão trabalhar no mercado ou porque questão salarial, ou porque questão de melhores condições de trabalho isso costuma acontecer

7. Para que um sistema de prevenção de Perdas tenha seus objetivos atingidos o RH deve estrategicamente contratar bem? Refiro-me não só ao pessoal de prevenção de perdas, mas a todos os funcionários, já que todos na organização devem estar engajados na P.P.

Celso: Na verdade contratar bem não é só a nível prevenção tem que ser a nível de Cia.

Intermediador. Me refiro desde o zelador até vocês aqui do departamento.

Celso: Essas contratações tem que ser RH e as áreas específicas o RH às vezes ele tem um conceito de profissional, mas quando você engloba nisso como que esse funcionário vai trabalhar no seu dia-a-dia no seu departamento, então eu acho que RH e áreas específicas podem definir realmente se aquele colaborador vai atender ou não a expectativa.

8. Percebe comprometimento de todos na empresa? **Celso:** Sim.

9. Quais as formas de controle/acompanhamento de um sistema de Prevenção de Perdas.

Celso: São todos, a gente controla se os processos estão de acordo, a gente monitora através do resultado de cada líder quando ele não atinge aquilo que ele deveria atingir a gente trás essas pessoas para conversar, para ver o que houve de errado, alinhar processo, enfim. A gente tem todo um acompanhamento no dia a dia daqueles pontos críticos em relação à queda.

10. Quais os sistemas de segurança (pessoas, CFTV, etiquetas, sensores, protetores, etc) adotados na empresa?

Celso: A gente trabalha com pessoas e equipamentos, etiquetas, sensores isso é mais no caso do Extra, até porque a gama de produtos é muito maior; mais é assim falando da Cia ela trabalha com pessoas e equipamentos.

Intermediador: Uns dois, ou 3 nos extra os chocolates ficam dentro de caixas de acrílico.

Diego: Nós destacamos assim, mercadorias de autorrisco. Os chocolates do extra da Ceilândia ficam dentro de uma caixa de acrílico porque são os chamados PAR (produtos de autorrisco) o que é isso, são mercadorias de valor agregado alto, de saída no mercado secundário, tem uma comercialização fácil dessa mercadoria, evidentemente o que está na mídia, por exemplo, um carrinho da hot wheels isso ai está na mídia todo dia, isso atrai as pessoas. É um celular é um atrativo, o tamanho do celular facilita então o que, que o sistema, o sistema de segurança trabalhamos de acordo com a demanda. O chocolate ele é um produto de alto risco e tem alto

índice de furto. Então algumas lojas, dependendo da praça eu posso destacar todas as praças com o mesmo tipo de problema. Se eu tiver.

Intermediador. Eu falo da Ceilândia que foi onde vi isso.

Diego: Na Ceilândia é uma loja onde nós chamamos de área primaria, porque ela tem casas, residências ao lado, Asa Norte a pessoa tem que se deslocar para chegar na Asa Norte, a loja do SIA a mesma coisa a pessoa tem que se deslocar para chegar até lá. Isso até dificulta furto, mas é o índice é menor e quando eu estou em uma área primaria ai ele vai lá se tem vontade de ter uma caneta nova ele vai lá e abre. Então o que nos fazemos quando temos relatório que a gente recebe por mês aquele da Cia, a concorrência também tem tipos de relatórios como esse. Esse relatório aqui nós chamamos de relatório gerencial. Nesse relatório gerencial nos identificamos a quebra com os motivos. São 6 motivos que nos identificamos as perdas: avarias operacional, fornecedor, equipamento, degustações e violações, maturação e vencimento. Lembrando que maturação e vencimento são as que mais interferem na quebra. Através desses relatórios gerenciais ai nós direcionamos o trabalho, por exemplo, estou expondo demais ou estou expondo fora do meu planograma. Cronograma que nos falamos é o quanto se pode pegar de mercadoria ... trident que é um produto também de alto índice de furtos porque está na mídia é um chiclete diferente com poder de andar no bolso.

Intermediador: Cigarro e isqueiro.

Diego: Cigarro e isqueiro são 100% confinados, são produtos de auto risco também é o que nós chamamos de QAR. Então essas mercadorias eu vou trabalhar o que? Se eu estou colocando em uma área morna, uma área que não tem grande circulação eu trago ela para um outro local, verifico o layout da loja, a gente vê a questão da imagem da loja, mais direciona ali um acompanhamento seja pelo sistema de CFTV que é o sistema nosso ou então eu começo a proteger com acrílicos que são fornecidos aqui no Brasil pela Delta e pela Matrix, que são empresas que cuidam do sistema de segurança e vigilância também, ela é mundial. Aí nos direcionamos, tem acrílico para cartucho, wisky, chocolate, tridente, isqueiro, bebidas tanto destiladas como geral, tem párea essa questão de ferramentas todos esses equipamentos eles fornecem para a Cia e para as maiores redes varejistas, Extra, Carrefour Wal Mart. Ai gente pega essas atividade deles e selecionamos as

nossas mercadores com maiores quebras que nós conseguimos identificar essa quebra diária e semanal; então todos os dias eu sei ser eu estou tendo problemas com furto ou não.

Intermediador: Esse levantamento é feito no final do dia?

Diego: Posso fazer no final do dia e a hora que eu quiser porque o sistema ele é disponível diário. Se eu quiser entrar no nosso sistema eu aqui no 10 tem a venda eu vou lá no CPD que é a automação da Cia e checo lá e conto se tem realmente os 10 no dia seguinte eu já possuo isso direto no sistema. Então o acompanhamento da PP da própria loja, isso pode ser feito diariamente em cima da mercadoria basta eu ir lá contar o risco acompanhar no sistema. Através desses relatórios é que nos conseguimos fazer um trabalho de proteção e não confisco que é o direcionamento da prevenção de perdas e a prevenção. Trabalhamos nesse quando ai a gente tem mais ou menos uma previa do resultado e através disso eu vou acionar o fornecedor que eu estou tendo muito problema com a mercadoria e a partir de hoje eu não consigo expor esta mercadoria em uma ponta de extra oferta, porque se eu botar ela na ponta eu vou vender 500 e vou ter uma quebra de 200. Isso para a Cia não tem retorno, então a gente aciona o fornecedor e diante disso agente consegue colocar um equipamento de proteção ou eles mesmos conseguem um equipamento de proteção; através desse trabalho a gente consegue ter retorno.

11. Movimentação de mercadorias como é feito para que se tenha o menor índice possível de perdas?

12. Ocorre troca de preço, isto é, troca de etiquetas dos produtos pelos clientes ou desatenção por parte dos funcionários na hora de atualizar os preços?

Celso: Pode acontecer, hoje é mais difícil, mas pode acontecer.

Diego: Acontece mais no têxtil, só que ai a Cia já fez um ação que é nós identificamos a etiqueta com alarme que é a etiqueta rígida ela é anexada à etiqueta para evitar a troca, então se houver o caixa receber um blusa com a etiqueta na mão ele aciona o responsável do setor, ai ele vai checar realmente se o preço condiz com mercadoria. Hoje isso para nós já diminuiu bastante.

Intermediador: Alguns entrevistados comentaram o negocio da carne, La no açougue de trocarem o preço, pegarem o preço de uma carne inferior colar ali no lugar do preço real, por exemplo, com a picanha.

Diego: Isso é destacado então para nós isso não ocorre.

Celso: As etiquetas nossas elas são picotadas se ele tentar tirar vai danificar, vai violar e aí a operadora vai perceber isso.

Intermediador: E o lixo? Alguns gerentes levantam a questão do lixo.

Celso: Sem dúvidas o lixo é, eu diria pra você que ele é o ponto de atenção do item Prevenção de Perdas, porque assim no lixo pode sair muita coisa, para se usar de fraude. Hoje realmente o lixo ele é um ponto de atenção para nós.

13. Quando surgem os resultados práticos após a implantação de um sistema de gerenciamento de Prevenção de Perdas? A curto, médio ou longo prazo?

Celso: Eu diria para você que é a curto prazo, desde que todo esse trabalho de medicação aconteça com qualidade, porque não adianta só você introduzir um programa, por exemplo, uma loja está com quebra alta você põe uma equipe lá, mas assim ela fica sem direcionamento. Então quando você coloca uma equipe e começa monitorar todo dia o resultado aparece em curto prazo.

14. A empresa adota metas de perdas, por exemplo, um índice tolerável de perdas onde acima dele os resultados financeiros da empresa podem ficar comprometidos?

Celso: Sim, atrelado à premiação. O nível aceitável de quebra hoje seria de, estou falando a nível de Cia 1,85% para cada 100 não é que pode é aceitável quebrar 1,85.

Intermediador: Falando em premiações como seriam essas premiações? Em folga dinheiro.

Celso: Premiações são sempre em cesta básica, premiações em todos os níveis da Cia é cesta básica e dinheiro. É um acordo de incentivo e é remunerada de acordo com o que nós reduzimos. Quando é apurado o resultado aí é pago de acordo.

Intermediador: E pode oscilar esse índice pode ir até.

Celso: Pode, mas 1,85 já é uma meta definida, é o máximo. Tem que ficar abaixo disso.

Questões exclusivas para as redes Super/Hiper.

15. O sistema de segurança é diferenciado para a rede super e hiper?

Celso: Eu não falaria nem sem ser rigoroso, mas o Extra ele tem uma gama de produtos maior, um Mix de produtos, então assim ele requer uma maior atenção. No caso do Pão a gente conseguiu monitorar com gente, com câmera; já o Extra ele precisa ter um detalhe maior, devido ao mix de produtos ser maior.

16. As compras são efetuadas conjuntamente por se tratarem da mesma rede, a fim de maximizar o lucro?

Celso: São centralizados por depósito só e ai dentro do depósito eles fazem a distribuição. A cadeia funciona assim: fornecedor -----depósito-----distribuição. Do depósito transmite ai para as lojas.

17. Existe um sistema diferenciado de gerenciamento de P.P. entre os componentes da mesma rede, por se tratar de super e hipermercados.

Celso: No caso do pão ele tem o líder e o gerente, ele tem o líder de seção e um gerente, até por serem lojas menores. No caso do Extra, tem o líder e o chefe de seção. Então no pão você vai colocar é o fiscal de prevenção, o chefe de prevenção que atua diretamente em cima dos fiscais, o ordenador e gerentes. O Extra ai o que muda é fiscal, o líder, chefe e gerentes. Eu acho que você deveria ficar ai uma manha uma tarde com o Edvaldo, na quarta feira te mostrar a loja no detalhe te dei uma situação macro ai você vê os detalhes. A lucratividade se você vende muito mais você perde muito, a hora que você for fechar o ebitda ia o resultado da tua lucratividade, porque a p.p. interfere diretamente na lucratividade. Uma coisa esta atrelada a outra. Toda prevenção é feita em cima da quebra em si, mas o que define, mas o que define e a ebitda. O que, que é ebitda⁸? É depois que você tirou tudo, você pagou. Pagou funcionário, pagou fornecedor isso aquilo. Quanto que sobra? Quanto foi teu lucro, a meu lucro foi 5 milhões, desse lucro você ainda vai abater imposto de renda que você tem que pagar, esses 5 milhões é ebitda. Isso é o lucro em cima de tudo, pagando tudo, é teu lucro liquido que daí vai definir o quanto

⁸ Ebitda "lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização." Fonte: Wikipedia, acesso em 12/10/2010.

you made a profit. So if you don't have a controlled loss account, it will interfere with your EBITDA. And then you may not have the profitability that you would like to have, because of a high loss account.