

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACE - FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

BRUNO HENRIQUE MARTINS

GERENCIAMENTO DA PREVENÇÃO DE PERDAS EM
SUPERMERCADOS DE DOURADOS (MS)

DOURADOS – MS
2014

BRUNO HENRIQUE MARTINS

GERENCIAMENTO DA PREVENÇÃO DE PERDAS EM
SUPERMERCADOS DE DOURADOS (MS)

Trabalho de graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial obrigatório à obtenção do título de Bacharel em Administração, orientado pelo Prof. Dr. José Jair Soares Viana.

DOURADOS – MS
2014

GERENCIAMENTO DA PREVENÇÃO DE PERDAS EM
SUPERMERCADOS DE DOURADOS (MS)

BRUNO HENRIQUE MARTINS

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na disciplina de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentada a Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente

Prof. Dr. José Jair Soares Viana

Avaliador

Prof. Dr. Fabiano Palhares Galão

Avaliador

Prof. Msc. Eduardo Luis Casarotto

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Vilma Martins e Valdecir Martins, por serem os principais responsáveis pela conclusão deste trabalho, por sempre estarem presentes nos momentos difíceis, mostrando o caminho e me incentivando com palavras de sabedoria, por possibilitarem que eu pudesse realizar essa conquista e por serem o meu maior exemplo e referência.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pelo dom da vida e por possibilitar que eu pudesse crescer e usufruir desta experiência com saúde e alegria. Agradeço principalmente aos meus pais e aos meus irmãos que de maneira especial sempre estiveram presentes, me apoiando e compartilhando de minhas conquistas e frustrações. Aos professores, mestres que sempre me conduziram no caminho da busca pelo conhecimento e por fim, aos meus colegas que tornaram esta jornada mais divertida e prazerosa.

EPÍGRAFE

“Existem dois tipos de riscos: aqueles que não podemos nos dar ao luxo de correr e aqueles que não podemos nos dar ao luxo de não correr.”

(Peter Drucker)

RESUMO

O aumento da concorrência e da competitividade entre as empresas tem aumentado consideravelmente com o passar dos anos, atrelado a isso a sofisticação das técnicas empresariais, bem como as estratégias por elas empregadas, também tem se figurado como práticas para aumento da vantagem competitiva e conquista de novos mercados. No ramo do varejo não é diferente, pois com a crescente demanda e com o aumento do poder aquisitivo das pessoas se pôde observar o aumento da concorrência e conseqüentemente o aumento das práticas administrativas que diferenciam as empresas, fazendo assim com que as mais preparadas se mantenham no mercado. O varejo supermercadista por sua vez, após a criação dos novos formatos de loja, teve certo aumento da complexidade de administração, considerando que houve, em muitos casos, um aumento relevante do mix de produtos e, por conseguinte da demanda de controle e organização destes. A prevenção de perdas surge como uma ferramenta administrativa para auxiliar os gestores das organizações supermercadistas, a reduzir o seu número de perdas, uma vez que com o aumento da concorrência, as empresas precisam buscar mecanismos que aumentem os seus lucros, assim a redução de perdas e quebras operacionais se apresenta como uma nova estratégia. Inevitavelmente, em supermercados, onde há uma grande quantidade de produtos, existe um número considerável de perdas, seja por produtos vencidos ou por falta de administração adequada. É papel de o gestor buscar reduzir esses índices, assim, a prevenção de perdas surge como uma estratégia importante para o aumento da lucratividade e da vantagem competitiva

Palavras-chave: varejo supermercadista; prevenção de perdas; estratégia; lucratividade; vantagem competitiva.

ABSTRACT

Increased competition and competitiveness among enterprises has increased considerably over the years, coupled to the sophistication of this business techniques and strategies employed by themselves have also figured out how practices to increase competitive advantage and achieving new markets. In the retail industry is no different, as with the increasing demand and the increasing purchasing power of the people can be observed the increasing competition and consequently the increase in administrative practices that distinguish companies, thus causing more prepared remain on the market. The retail supermarket, by your time, after the creation of the new store formats had some increase in the complexity of administration , considering that there was, in many cases, a significant increase in the mix of products and therefore the demand of control and organization of these. The loss prevention emerges as an administrative tool to assist managers of supermarket organizations to reduce their number of losses, since with increased competition, companies need to find mechanisms to increase their profits, so, reducing losses operational breakdowns and presents itself as a new strategy. Inevitably, in supermarkets, where there are a lot of products, there is a considerable number of losses, either expired products or lack of proper administration. The role of the manager seeking to reduce these rates, this way preventing loss emerges as an important strategy for increasing profitability and competitive advantage.

Key-words: retail supermarket; loss prevention; strategy; profitabilidy; competitive advantage.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Etapas do planejamento estratégico.....	22
FIGURA 2 – Perda total	30
FIGURA 3 – Pilares da Prevenção de Perdas.....	36

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Índices nacionais de perdas	24
GRÁFICO 2 – Causas das perdas.....	30
GRÁFICO 3 – Equipamentos utilizados	40
GRÁFICO 4 – Programas adotados em prevenção de perdas.....	42
GRÁFICO 5 – Processos adotados em prevenção de perdas	44
GRÁFICO 6 – Equipamentos utilizados pelas instituições estudadas	58
GRÁFICO 7 – Principais causas de perdas desconhecidas	59
GRÁFICO 8 – Principais causas de quebras operacionais	60

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Verificação quantitativa das questões propostas	52
TABELA 2 – Pontos fortes e pontos fracos	62

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	b13
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVO GERAL	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4 JUSTIFICATIVA	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.2 CONCEITOS DE PERDAS	24
2.2.1 Perdas desconhecidas	25
2.2.1.1 <i>Principais causas das perdas desconhecidas</i>	26
2.2.2 Quebras operacionais	27
2.2.2.1 <i>Principais causas de quebras operacionais</i>	28
2.2.3 Perda total	30
2.2.4 Os produtos de alto risco (PAR)	31
2.3 O CONTROLE DE DESPERDÍCIOS	31
2.3.1 Desperdício de material	32
2.3.2 Desperdício de capital	32
2.3.3 Desperdício de tempo	32
2.3.4 Desperdício de oportunidade de vendas	32
2.4 A PREVENÇÃO DE PERDAS	32
2.4.1 Tipos de perdas	34
2.4.1.1 <i>Perdas de estoque</i>	34
2.4.1.2 <i>Perdas financeiras</i>	34
2.4.1.3 <i>Perdas administrativas</i>	35
2.4.1.4 <i>Perdas comerciais</i>	35
2.4.1.5 <i>Perdas de produtividade</i>	35
2.4.2 Os pilares da prevenção de perdas	35
2.4.2.1 <i>Recursos tecnológicos e equipamentos</i>	36
2.4.2.2 <i>Recursos humanos</i>	40
2.4.2.3 <i>Processos</i>	43
2.4.2.4 <i>Monitoramento</i>	45
3. METODOLOGIA	47
3.1 MÉTODOS DE APLICAÇÃO	47
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO	48
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTO DE COLETA	48
4. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DA AVALIAÇÃO	50
4.1 RESULTADOS DA ANÁLISE	52
4.1.1 Recursos tecnológicos utilizados pelas empresas	58
4.1.2 Principais causas de perdas e quebras	59
4.2 MELHORES PRÁTICAS E POSSÍVEIS MELHORIAS	61
4.2.1 Pontos fortes e pontos fracos	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
6. REFERÊNCIAS	65
7. APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	68

1. INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas ocorridas no cenário brasileiro a partir da década de 90 fizeram com que as empresas aqui instaladas se obrigassem a observar o mercado de maneira mais criteriosa. No âmbito do varejo uma característica considerável foi o aumento da competitividade entre as organizações fazendo com que estas desenvolvessem técnicas e adotassem ferramentas para atrair clientes e aumentar a sua rentabilidade, podendo assim se manter no mercado.

A década de 90 [...] continuará sendo uma era particularmente turbulenta para as organizações de varejo. Fatores demográficos, necessidades e comportamento de compras em constante mudanças, novos formatos de varejo e oportunidades relacionadas com a localização dos pontos-de-venda são desenvolvidos para satisfazer as tais “necessidades mutantes” (ANGELO e SILVEIRA et al, 1996, p. 85).

Neste contexto, as empresas que atuavam no varejo supermercadista que, num período anterior à década de 90, viviam um momento onde a inflação e a rápida valorização dos estoques, desviavam a atenção das perdas que, sem dúvidas, naquela época já existiam, foram obrigadas a mudar sua postura. No entanto, as perdas não eram devidamente mesuradas, até mesmo talvez pela falta de interesse dos gestores, pois certamente havia liquidez de estoque e o mais importante era a remuneração do capital e o aumento de lucro.

Após a chegada do Plano Real, a economia se estabilizou. “Os resultados iniciais do Plano Real foram positivos. [...] O índice de crescimento da economia, que já fora substancial nos dois primeiros trimestres à introdução do Real, [...] chegou à uma média anual de 5,1% na segunda metade desse ano” (BAER, 2009, p. 227). Consequentemente a competitividade aumentou significativamente e as margens diminuíram o que fez com que as empresas adotassem processos de melhoria de gestão. Estratégias como sortimento de produtos, layout de lojas, atendimento diferenciado, marketing, serviços melhorados, passaram a ser atributos obrigatórios para a sobrevivência no varejo.

Assim, surge então a necessidade de implantação de novas técnicas de gestão como diferencial para aumento de rentabilidade e a prevenção de perdas surge nesta conjuntura, considerando, obviamente que a empresa nunca deve se esquecer de observar a sua atividade principal de negócios.

Segundo Hitt (et al, 2008, p. 98):

A estratégia no nível de negócios [...] é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos [...] indicam as opções que a empresa faz no tocante a como ela pretende competir em determinados mercados de produtos. As escolhas são importantes, visto que há um elo entre as estratégias da empresa e o seu desempenho em longo prazo.

Grande parte das empresas que atuam no varejo supermercadista desconhece a real representatividade do impacto das perdas em seus negócios. Talvez a falta de um programa eficiente de prevenção de perdas faça com que estas empresas desconheçam o seu índice real de perdas e assim, sem identificá-las, não saibam como elaborar estratégias para reduzi-las e de que maneira poderiam implementar essas estratégias fazendo com que se tenha aumento na rentabilidade reduzindo as perdas. Outro aspecto seria a tecnologia disponível para o desenvolvimento de processos que inibam as perdas decorrentes de práticas comuns como furtos e erros administrativos. Obviamente a realidade das grandes empresas varejistas é predominantemente adversa à realidade dos pequenos varejistas no âmbito supermercadista, principalmente no que tange ao aspecto tecnologia o que poderia ser considerado um dos fatores preponderantes para o sucesso de um programa de prevenção de perdas eficaz.

Contudo, face à esta realidade é importante salientar que a implementação de um programa eficaz não se baseia apenas em seus recursos tecnológicos, mas é necessário que haja essencialmente uma colaboração efetiva por parte de todos os colaboradores da empresa, caso contrário, o insucesso é evidente, pois não é possível estabelecer parâmetros de redução de perdas, adotando-se estratégias ainda que eficientes e elaboradas especificamente às necessidades de cada instituição, se o item “fator humano” encontra-se prejudicado. Este fator caracteriza-se por apresentar-se não somente à prevenção de perdas, mas à todos aqueles programas que se propõem a enveredar-se pelos intrincados caminhos da administração organizacional. Segundo Vergara (2005, p. 30) “um aspecto das mudanças de natureza humana diz respeito à ética, que passa a ser exigida no [...] interior de cada empresa”.

Por fim, o propósito deste trabalho é revelar as práticas de prevenção de perdas em instituições do varejo supermercadista situadas na cidade de Dourados (MS), se há algum programa específico e como este é conduzido pela organização, considerando ainda o período de realização e os resultados obtidos, quando mensurados, resultando-se positiva ou negativamente. De fato é importante ressaltar que esta análise será realizada observando-se ainda alguns aspectos administrativos essenciais como compras, estoque, vendas e práticas administrativas com a finalidade de se compreender as razões da existência de perdas e as possíveis causas da ineficiência dos programas.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As perdas representadas por furtos, quebras operacionais, falhas administrativas e financeiras, entre outros, podem apresentar-se como efeitos negativos à lucratividade da empresa, pois se caracterizam como despesas, o que por sua vez reduzem a Margem de lucro. Assim, partindo-se dos pressupostos de que o mercado está mais competitivo e acirrado, as organizações varejistas são obrigadas a conduzir estratégias que alavanquem o crescimento e façam com que se mantenham no mercado. A prevenção de perdas pode se apresentar como mais uma ferramenta estratégica para auxiliar os gestores neste processo.

O cenário supermercadista do município estudado apresenta, aparentemente, uma demanda flexível e mutante considerando que a cidade é um pólo estudantil onde se situam algumas universidades e por consequência inúmeros estudantes que se apresentam como um novo nicho de clientes. A concorrência no município por sua vez tem aumentado de acordo com a crescente demanda e a entrada de novos fortes concorrentes, grandes varejistas de organizações de abrangência nacional, faz com que as empresas mais preparadas permaneçam em atividade e as que não se atentem à gestão corram riscos de serem extintas. Assim, percebe-se que se faz necessária a implementação de novas ferramentas que auxiliem as empresas a administrar melhor os seus recursos e aumentar a lucratividade, surgindo então a prevenção de perdas para atender a algumas destas indigências. Algumas empresas desconhecem a sua real situação de perdas o que pode dificultar as suas ações efetivas em um primeiro momento.

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, 2010, p. 1).

Contudo, a redução de perdas deve contar principalmente com a participação e entendimento dos colaboradores, caso contrário seria ineficiente, devendo envolver todos como participantes do processo trabalhando para evitar as causas de perdas e praticando os procedimentos do programa a fim de contribuir com o sucesso da implantação, proporcionado pelo desenvolvimento da equipe, conforme preconiza Chiavenato (2003, p. 94-95)

A formação e o desenvolvimento de equipes é uma técnica de alteração comportamental muito utilizada pelas organizações. Grupos de empregados de vários níveis e de especializações diversas reúnem-se sob a coordenação de um

especialista ou consultor e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro para que se alcance a colaboração, eliminando as barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão de suas causas.

A melhoria contínua na prevenção de perdas depende do correto manuseio dos dados coletados e das informações. O propósito básico da informação é habilitar a organização a atingir os seus objetivos pela eficiente utilização dos seus recursos disponíveis (OLIVEIRA, 2005). É função do gestor saber interpretar e propor práticas, sob o respaldo de algumas teorias de prevenção, para, por conseguinte, obter resultados verdadeiros e se manter em constante busca por melhorias.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo desta pesquisa é analisar o processo de gerenciamento e as práticas de prevenção de perdas em instituições do varejo supermercadista da cidade de Dourados (MS).

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tem-se por objetivos específicos desta pesquisa:

- a) levantar a atual situação de controle das perdas nas instituições estudadas;
- b) analisar os programas de prevenção de perdas existentes nestas instituições;
- c) sugerir possíveis melhorias nos programas (pontos fortes no processo);
- d) identificar os pontos mais relevantes do processo de gestão das perdas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Perdas são os efeitos que impactam de maneira negativa nos resultados das empresas comprometendo desta forma parte dos seus lucros. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (2012), as perdas decorrentes de fraudes e furtos no varejo norte americano acumularam um total estimado em 34,5 bilhões de dólares em 2011, representando 1,41% do faturamento líquido do setor. Esse estudo, realizado anualmente por meio de parceria entre a Universidade da Flórida e a *National Retail Federation*¹, representa uma

¹ Como associação mundial de *retail trade* (comércio varejista) e a voz mundial de varejo, a NRF representa varejistas de todos os tipos e tamanhos dos Estados Unidos e em mais de 45 países, incluindo lojas de departamento, especialidade, vestuário e desconto, lojas online, de supermercado, independente, redes de restaurantes, entre outros.

queda no valor das perdas em relação ao ano de 2010 quando se verificou o valor de 37,1 bilhões de dólares ou 1,49% do faturamento das empresas. Evidentemente no Brasil os números apresentam-se diferentemente, mas não obstante ao fato de que as perdas impactam-se diretamente nos lucros e, por outro lado, a redução de perdas através de programas eficientes aumenta diretamente e perceptivelmente a rentabilidade da empresa. A avaliação de perdas realizada pela ABRAS revelou que em 2011 houve redução do índice de perdas, demonstrando assim que o assunto torna-se cada vez mais estratégico.

O setor supermercadista contabilizou 1,96% de perdas sobre o faturamento líquido em 2011, diminuição de 13% sobre o índice de 2010. Para prevenir todos os tipos de perdas, o setor deve investir em várias frentes, como aquisição de recursos e tecnologia que estão mais acessíveis e vêm deixando de ser privilégio das grandes redes. (ABRAS, 2012)

As empresas varejistas que atuam na área supermercadista, portanto, devem evitar a incidência de perdas e absorver esta prática considerada estratégica, pois exige processos e capacitação para poder efetivamente tornar-se um instrumento de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, demonstrado pelo desempenho econômico sistematicamente superior ao dos demais competidores, ocorrendo em níveis de performance acima da média de mercado em função das estratégias adotadas.

No município de Dourados (MS) o processo não ocorre de maneira diferente e a concorrência obviamente tem aumentado com a entrada e o estabelecimento de novas empresas, algumas oriundas de grandes redes varejistas e o fortalecimento de outras, considerado ainda o perfil do consumidor e o aumento da demanda que, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010), vem crescendo gradativamente, com um aumento de 18,84% da população entre os anos 2000 e 2010.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2007), em pesquisa realizada, a taxa de mortalidade de empresas no estado do Mato Grosso do Sul, calculada utilizando o percentual de mortalidade em relação à natalidade do estado, encontrou-se o índice de mortalidade de 23,3%, considerando ainda que 42,2%, a grande maioria, atuava no setor de comércio. As principais razões apontadas para o fechamento das empresas, segundo a pesquisa, foram dificuldades financeiras, maus pagadores e inadimplência e desinteresse na continuação do negócio. Vale ressaltar ainda que grande parte dos empresários alegou que a alta carga tributária inviabiliza a continuidade do negócio. Por fim, grande parte dos empresários também apresentou dificuldade em conhecer o mercado no qual estavam inseridos, não possuíam acesso às informações do mercado. Esses fatores

podem revelar que a falta de estratégias elaboradas talvez sejam o grande problema das empresas, não somente no varejo.

Neste contexto faz-se necessário que as empresas radicadas à esta realidade atentem-se mais à estratégias que possibilitem um crescimento consistente para sobretudo se manterem no mercado e aumentarem a sua margem de lucratividade. Conforme expõe Hitt (2008, p. 23) “[...] o processo de administração estratégica é uma abordagem racional que as empresas utilizam para obter competitividade estratégica e conseguir lucros acima da média”.

A prevenção de perdas na atualidade vem constituindo-se como uma importante ferramenta na implementação de estratégias inovadoras e podem auxiliar o gestor a evidenciar problemas que causam impactos consideráveis nos lucros operacionais podendo ser considerada uma oportunidade de elevação da margem de lucratividade. Ainda segundo Oliveira (2005, p. 196) “além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores externos à empresa, as estratégias também têm forte influência sobre os fatores internos da empresa”.

Por fim, na conjuntura atual a redução de desperdícios também se tem consequentemente mostrado como um fator de elevação dos lucros, uma vez que as perdas podem comprometer parte da receita. Evitar desperdícios é objeto do desenvolvimento de um programa eficiente de prevenção de perdas caracterizando-se como um diferencial competitivo nas empresas supermercadistas podendo representar redução de preços de produtos e aumento de qualidade de vida no trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O varejo, de uma maneira geral, tem assumido um papel importante no cenário econômico brasileiro e mundial, consolidando-se e caracterizando-se, no âmbito Brasil, por apresentar algumas das maiores empresas do país adaptando-se ao que o mercado exige.

Ao longo das últimas décadas, as instituições varejistas vêm atravessando um intenso ritmo de transformação [...]. Certamente muitos dos atuais formatos de loja deixarão de existir, milhares de empresas varejistas desaparecerão e muitas outras surgirão [...]. O varejo é certamente uma das atividades empresariais que vem atravessando maior ritmo de transformações, respondendo às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social em que está inserido (PARENTE, 2009, p. 15).

De fato, com o passar dos anos o varejo acabou tornando-se importante tanto economicamente quanto socialmente, pois os clientes adaptaram-se às suas conveniências e acabaram por incrementar uma demanda crescente e exigente com necessidades a serem supridas e desejos de consumo. É muito importante que se conheçam os fatores diretamente relacionados às atividades do varejo e principalmente o perfil dos clientes para desta forma poder elaborar e conduzir estratégias no *front office*², fidelizando clientes e conseqüentemente atraindo novos, aumento a receita proveniente do aumento de vendas. Este é um grande desafio, pois com o aumento da racionalidade e do fácil acesso às informações os clientes tornaram-se mais críticos e exigentes.

Segundo Serrentino, (2007, p. 3):

A abordagem tradicional do marketing de consumo leva as empresas a um processo de busca da fidelidade e lealdade do consumidor. Mas o comportamento dos consumidores vem se transformando em uma natural e crescente infidelidade a produtos, marcas e lojas. O aumento de informações e da racionalidade, a diversidade de momentos de compra e as mudanças no hábito e estilo de vida vêm fazendo com que o consumidor torne-se progressivamente *multicanal*, *multiformato* e *multimarcas*³ em sua relação com produtos e lojas.

Para que o trabalho ocorra de maneira perene, a organização precisa inclinar-se à elaboração de estratégias. O planejamento é imprescindível às instituições que desejam

² Front Office ou linha de frente são as atividades relacionadas diretamente com o cliente implicando em contato direto e responsável por praticar abordagens e revelar os níveis de satisfação.

³ No varejo as expressões multicanal, multiformato e multimarcas significam respectivamente utilizar de forma eficiente as ferramentas de comunicação, disponibilizar-se convenientemente à necessidade do cliente e mix de marcas, mais de uma marca operando ao mesmo tempo.

manter-se no mercado e almejam alcançar objetivos, sejam eles de curto, médio ou longo prazo. O planejamento estratégico envolve a determinação de intenções e objetivos de longo prazo, a definição de diretrizes estratégicas e o planejamento tático envolvendo atividades de marketing no curto prazo.

Para as empresas sintonizadas com o mercado, o planejamento estratégico consiste no processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste adequado entre os recursos, talentos e objetivos da empresa e as oportunidades e ameaças de um ambiente varejista sempre mutante. O objetivo do planejamento estratégico é direcionar a empresa para atingir os objetivos de lucro e crescimento (KOTLER, 2007).

A empresa deve encontrar um plano de sobrevivência e que proporcione o crescimento em longo prazo, observando obviamente a sua situação atual, seus objetivos e os seus recursos disponíveis. É necessário manter um alinhamento estratégico atentando-se às oportunidades de marketing em um ambiente mutante.

Kotler (2007, p. 31) define a missão da organização orientada para o mercado:

Um organização existe para realizar algo. Em um primeiro momento, ela tem um claro propósito ou missão. Quando a administração sente que está se desviando do seu rumo, ela deve reavivar sua busca por um propósito. [...] Uma declaração de missão orientada para o mercado define os negócios em termos da satisfação das necessidades básicas dos clientes. [...] As missões devem se adequar ao ambiente do mercado e [...] os funcionários de uma empresa precisam sentir que o seu trabalho é importante e contribui para a vida das pessoas.

Obviamente, o processo de planejamento estratégico de uma empresa pode ocorrer em diversas etapas e incorrer em custos e contingentes humanos, financeiros, físicos e até mesmo ambientais, não sendo esta uma característica apenas das organizações varejistas. O processo pode ser iniciado com definições da missão geral, das metas, objetivos da empresa. Pode-se realizar então uma análise interna dos pontos fortes e fracos da empresa e uma análise externa com a identificação das oportunidades e ameaças (análise *SWOT*⁴).

Oliveira expõe que (2005, p. 64-65) através da realização do planejamento estratégico, a empresa deve buscar:

- a) conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes
 - ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa [...] que proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial [...].
- b) conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos
 - ponto fraco é uma situação inadequada da empresa [...] que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente da empresa.

⁴ SWOT representa as iniciais das palavras em inglês: Strength (força, pontos fortes), Weakness (fraquezas, pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

c) conhecer e usufruir as oportunidades externas

- oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada [...].

d) conhecer e evitar as ameaças externas

- ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

Com base nas análises realizadas é possível visualizar o mercado onde atuar e desenvolver-se da melhor maneira possível, utilizando-se das ferramentas disponíveis e das potencialidades do negócio, desenvolvendo-se ainda o posicionamento estratégico que preconiza a conduta empresarial diante das intempéries do mercado e em relação aos seus concorrentes. A importância de se elaborar um planejamento estratégico é evidenciada pelos resultados à que a empresa estará submetida considerando que esta tem condições e meios de agir sobre os diversos fatores, de modo que exerça assim alguma influência (OLIVEIRA, 2005).

A partir daí então a organização pode deparar-se com o detalhamento estratégico, tendo que observar de perto a condução das operações e os resultados gerados para poder então elaborar e implementar novas práticas, processos e estratégias.

Assim, Oliveira (2005, p. 35) traz a seguinte definição:

O planejamento pode ser conceituado como um processo, [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa, [...] não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano”.

Empresas absorveram a denominação de organização em referência também ao termo “organismo” por conta do aumento da sua complexidade com o passar dos tempos e com a evolução das técnicas empresariais. Nesse contexto, organizações são mais do que apenas estruturas e todos os elementos da empresa devem se ajustar para estar em harmonia, trabalhando em conjunto para atender os anseios empresariais (MINTZBERG, et al, 2006).

Como a implementação efetiva pode tornar uma decisão estratégica sólida ineficaz ou uma escolha bem-sucedida discutível, é importante examinar os processos de implementação, pesando as vantagens das alternativas estratégicas disponíveis. A implementação da estratégica compreende uma série de subatividades primariamente administrativas. [...] Os processos organizacionais de avaliação de desempenho, remuneração, desenvolvimento gerencial – todos emaranhados nos sistemas de incentivos e controles – devem ser voltados para o tipo de comportamento exigido pelo objetivo organizacional (MINTZBERG, et al, 2006, p. 79).

Para Las Casas (2010, p. 42) os supermercados “desenvolveram-se a partir de mercearias que combinadas com açougues, resultaram em supermercados, implantando o auto-serviço. Adicionaram itens fora do ramo alimentício, acompanhando a tendência de conveniência para compras”. Com um maior mix de produtos, a complexidade das organizações supermercadistas aumentou consideravelmente.

A figura 1 representa basicamente as etapas da elaboração de um planejamento estratégico:

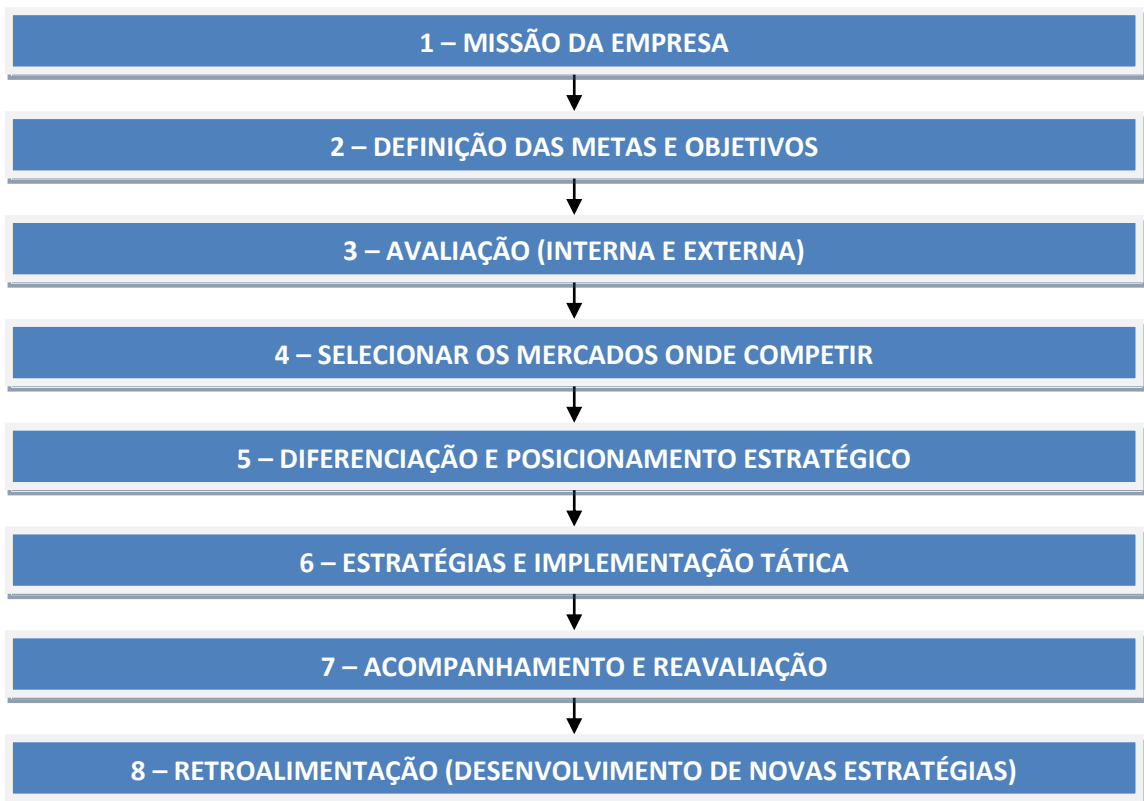


Figura 1. – Etapas do planejamento estratégico
Fonte: Adaptado de Parente (2009)

As etapas da elaboração de um planejamento estratégico podem se adaptar a situação de cada empresa e não implica, necessariamente, em utilização sequencial exata de todas as etapas do processo do modelo proposto. Estas etapas representam um esboço simples dos passos que a instituição pode seguir para elaborar o seu planejamento.

Segundo Parente (2009) em empresas varejistas menores, o planejamento estratégico deverá ocorrer em três ou dois níveis. Em grandes grupos varejistas, que operam diferentes unidades de negócio, o planejamento estratégico ocorre em quatro níveis, conforme descrito a seguir:

a) Planejamento em nível corporativo:

É de responsabilidade do presidente do conselho, do presidente da empresa, dos vice-presidentes, que deverão desenvolver um plano completo para a organização em sua totalidade, definindo os papéis e objetivos de cada divisão no portfólio de negócios da empresa.

b) Planejamento em nível divisional:

Consiste no desenvolvimento de um curso de ação para cada uma dessas unidades de negócio dentro da organização de varejo. Ao realizar esse processo de planejamento, o varejista deve examinar o papel de cada uma das divisões, no contexto da estratégia corporativa total. Para redes varejistas que operam unidades com uma mesma marca e modelo de loja, o planejamento inicia-se no nível divisional.

c) Planejamento em nível operacional:

Continua com o desenvolvimento de planos para cada loja ou grupo de lojas dentro do nível divisional. Nesse nível operacional da organização cada uma das áreas funcionais da loja requer planos táticos que são executáveis e controláveis, bem como consistentes com as estratégias corporativas.

d) Planejamento em nível departamental ou de categoria:

O planejamento nos níveis de departamentos e categoria assume aspectos não só táticos, mas também estratégicos. Os diversos departamentos e categorias adotam estratégias diferentes, alinhadas com os objetivos, estratégias e políticas definidas nos níveis corporativos, divisional e operacional.

Comparando à outros negócios, pode ser considerado relativamente fácil iniciar uma operação de varejo. Essa facilidade pode estimular novos empreendedores a entrar continuamente no mercado. Em consequência dessa competição ampliada, os níveis de lucro tendem a depreciar-se. Portanto, os varejistas precisam estabelecer objetivos claros, observando a concorrência intensa do setor.

Conforme pondera Parente (2009, p. 55)

Os objetivos e metas deverão não só ser consistentes com as prioridades [...] da empresa, mais também proporcionar mais direção em sua implementação. A definição clara de objetivos de desempenho possibilita o desenvolvimento de

estratégias para permitir que a missão seja transformada em ação, bem como fornece um padrão para a empresa poder medir e avaliar seus resultados.

A diferenciação é uma das características e das estratégias empresariais bem sucedidas. O desempenho do varejista geralmente estará em patamares baixos, se sempre for forçado a copiar as ações de outros e não puder diferenciar-se. Diferenciação consiste em desenvolver um conjunto de diferenças significativas que distingam um varejista de seus concorrentes, criando assim, melhores condições para competir no mercado. A diferenciação nos mercados-alvos selecionados requer a utilização das variáveis do composto varejista.

A atual conjuntura econômica e social permite que os empresários varejistas invistam de maneira consciente e garantam o retorno de seu investimento. O tamanho do mercado varejista brasileiro teve um aumento de 15% no ano passado e os gastos com consumo têm crescido 9% ao ano desde 2007, impulsionados pela nova classe média. No entanto, a melhoria do poder aquisitivo da população também apontou uma tendência de crescimento (WERNECK, 2013). Sob este aspecto faz-se necessária a adoção de práticas consistentes que realmente aumentem a rentabilidade do negócio.

2.2 CONCEITOS DE PERDAS

Perdas, de uma maneira geral, podem se caracterizar como todos os efeitos que, gerando despesas, identificadas ou não, impactam de forma negativa nos lucros da empresa. Segundo o dicionário Aurélio perda significa “ato ou efeito de perder, privação de algo que se possuía”. Dentro da realidade do varejo as perdas, segundo a ABRAS (2012) podem representar até 2% do faturamento líquido. Abaixo os índices nacionais:

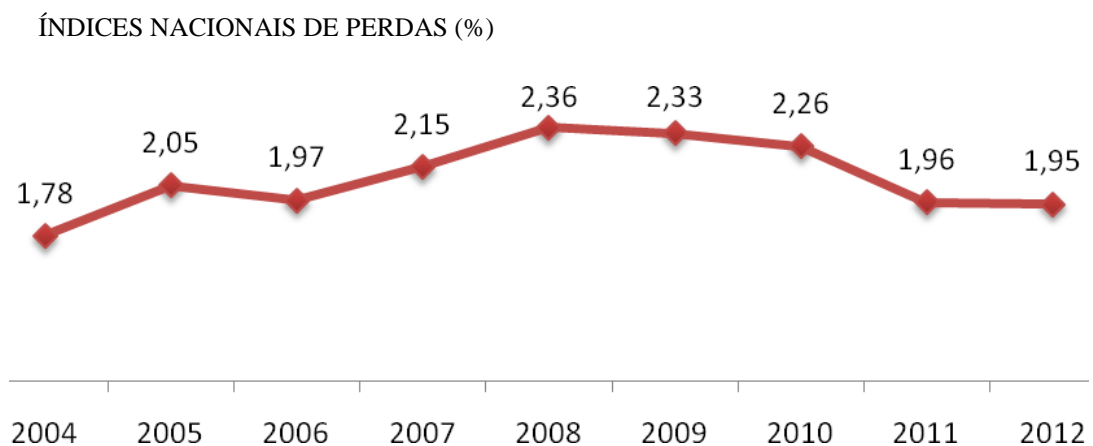


Gráfico 1 – Índices nacionais de perdas
Fonte: ABRAS (2013)

Através da análise do gráfico pode-se perceber que o índice teve um aumento a partir do ano de início da mensuração elevando-se até o ano de 2008 onde, a partir daí, aparentemente começa a apresentar um leve declínio. É importante perceber que os índices sempre se encontram por volta de 2% sobre o faturamento líquido, o que, de certa forma, é um número relativamente alto. Assim pode-se perceber que o controle efetivo das perdas se torna uma ferramenta para redução do índice e, portanto aumento da lucratividade.

É importante salientar que podem existir diferentes tipos de perdas e é o que será tratado a seguir.

2.2.1 Perdas desconhecidas

Perdas desconhecidas podem ser consideradas todas as mercadorias perdidas sem causas conhecidas, cuja falta é constatada apenas no momento da realização do inventário físico. Portanto este tipo de perdas somente poderão ser identificadas no momento em que o varejista perceber, durante a realização de um inventário físico, que o produto adquirido não se encontra mais fisicamente no estoque e o registro de saída não foi realizado, ou seja, a empresa adquiriu o produto mas ele desapareceu e não foram feitos os devidos registros. Assim, de acordo com Arcoverde apud Mineiro (2008) perda é um evento inesperado e indesejável, porém previsível, alheio a vontade da empresa, com natureza e mensuração semelhante à despesa, porém desnecessário à geração de receita, que afeta negativamente o patrimônio líquido e que é reconhecido assim que surge a certeza da impossibilidade de recuperação futura de um patrimônio tido como perdido.

Segundo Alstete (2006) existem algumas formas de se combater as perdas desconhecidas:

- Instalação ou aumento de câmeras de segurança;
- Melhorar os sistemas de controle;
- Melhorar a seleção para contratação de pessoal;
- Usar antenas de segurança;
- Mais atenção dos donos do negócio
- Aumento de salários;
- Oferta de brindes para os funcionários.

A prevenção de perdas deve buscar inibir de maneira radical as perdas desconhecidas, pois é ineficiente agir após a identificação deste tipo de perda. Um exemplo seria o descarte

inadequado de produtos avariados, que podem ser devidamente identificados como quebra operacional, que será tratada a seguir, se descartados sem os devidos registros. Outro caso é o lançamento incorreto dos produtos na entrada ou na saída, fazendo com que o sistema fique com informações discrepantes do estoque real, nesse caso, se torna muito difícil a identificação do erro.

2.2.1.1 Principais causas das perdas desconhecidas

Segundo Arcoverde (2010) as principais causas de perdas desconhecidas no varejo podem ser as seguintes:

a) Furto interno de funcionários:

Consiste na subtração de itens da loja por parte dos colaboradores, geralmente ocorrem na área de vendas ou armazenagem. Ocorre quando os produtos são escondidos e levados sem a realização do pagamento.

b) Furto externo:

Consiste na subtração de itens da loja por parte de clientes, prestadores de serviço ou pessoas que frequentam o estabelecimento, ocorrendo na maioria dos casos na área de vendas.

c) Fraude de fornecedores:

Pode ocorrer por falha no momento da recepção dos produtos, onde o fornecedor entrega uma quantidade menor da constante na nota fiscal ou entrega produtos de má qualidade.

c) Fraude de clientes:

Consiste na ação por parte de clientes geralmente na fraude de etiquetas de produtos, cheques e cartões também podem incorrer em fraudes. Podem ocorrer fraudes mais elaboradas com participação de mais pessoas.

d) Erros administrativos e operacionais:

Consiste na falha cometida por colaboradores, de forma não intencional como erros de registro, lançamentos incorretos, quantidades incorretas, erros de precificação.

e) Erros na utilização de sistemas informatizados:

Todos os sistemas estão suscetíveis à erros, portanto pode haver alguma inconsistência de sistema, assemelha-se muito aos erros administrativos.

f) Consumo de mercadorias por funcionários e clientes:

Geralmente é a degustação de produtos por parte de clientes e colaboradores que não pagam por esse consumo. Pode ocorrer no interior da loja e ocasionalmente registrado como quebra operacional.

g) Quebras e danos não registrados:

Ocorre quando os produtos identificados como quebra operacional são descartados sem os devidos registros da saída do estoque, muitas vezes pela falta de controle de uma área específica de quebra.

i) Conluio de funcionários e/ou promotores com clientes:

São acordos entre dois agentes para prejudicar um terceiro. Na realidade do varejo pode ocorrer entre funcionários, promotores, prestadores de serviço, clientes, dentre outros. É comum que aconteça principalmente nas áreas de recepção e no *check-out*⁵, quando não há uma fiscalização efetiva. Pode existir também a participação de fiscais ou agentes de prevenção podendo representar um risco à credibilidade do programa de prevenção.

De fato, sob todos os aspectos, as perdas desconhecidas são extremamente prejudiciais à saúde financeira da empresa, pois em muitos casos é difícil encontrar os erros, os locais ou situações que incorrem em perdas. É necessário que a organização esteja atenta às suas atividades, em todos os níveis, acompanhando de maneira eficiente os processos para que gastos desnecessários, desperdícios e perdas não ocorram e sejam identificados quando inevitáveis.

2.2.2 Quebras operacionais

Quebra operacional é composta por todos os produtos que sofreram algum tipo de dano, avaria, violação e que se encontram fora das condições básicas de comercialização

⁵ Nas empresas supermercadistas o termo *check out* corresponde aos “caixas” situados geralmente na parte frontal da loja, são os pontos de venda onde é feita a checagem dos produtos e o cliente efetua o pagamento.

sendo identificadas e retiradas do estoque. É imprescindível que toda a quebra operacional seja devidamente identificada e registrada, pois é a partir destas informações que o gesto pode instituir novos procedimentos que coíbam este tipo de perda. Segundo a ABRAS (2012) quebra operacional refere-se às “mercadorias registradas no controle do estoque como mercadoria perdida por ter a sua causa identificada, tais como mercadorias sem condições de venda (que se quebram, vencem ou estragam) e que não são negociáveis com os fornecedores (não sendo trocas); mercadorias consideradas furtadas quando são encontradas as suas embalagens vazias”. Assim, produtos com estas características, mas que não são registradas na saída do estoque, podem ser considerados como perda desconhecida.

2.2.2.1 Principais causas das quebras operacionais

Segundo Arcoverde (2010) as principais causas de perdas conhecidas e quebras operacionais no varejo podem ser identificadas a seguir:

a) Recebimento inadequado de produtos:

Pode ocorrer pela falta de atenção do conferente às quantidades e qualidade dos produtos que estão sendo entregues, produtos estes que provavelmente se tornarão quebra operacional. A má qualidade dos produtos no recebimento e na armazenagem compromete de maneira significativa o potencial de venda destes produtos.

b) Mau gerenciamento dos estoques:

Depósitos desorganizados podem incorrer em perdas e quebra. Os principais fatores que ocasionam as perdas nesta área podem ser armazenagem inadequada, empilhamento excessivo, manuseio incorreto de produtos frágeis, dentre outros. Além disso é necessário que se faça um estudo do leiaute do estoque para que a área atenda a capacidade de armazenamento exigida.

c) Qualidade precária das mercadorias:

Consiste não somente no recebimento de produtos já com a qualidade comprometida mas também na baixa qualidade dos locais de armazenagem ou armazenagem inadequada. Ocorre também quando os produtos não são manuseados adequadamente, se o produto é frágil exige que seja manuseado com mais cuidado.

d) Erros nas operações:

São erros existentes geralmente nos processos de manuseio de produtos perecíveis que necessitam de resfriamento ou congelamento, estes por sua vez, se não transportados rapidamente ao local adequado de armazenagem tornam-se impróprios ao consumo e conseqüentemente perdem seu poder de comercialização.

e) Acidentes causados por clientes e funcionários:

Todas as empresas estão submetidas a acidentes, sejam eles causados por clientes ou funcionários. No varejo estas situações podem ser mais comuns considerando que os produtos ficam expostos nas áreas de venda. Os produtos danificados devem ser retirados e enviados à área de quebra.

f) Manipulação incorreta de produtos:

Erros no transporte, no manuseio de produtos perecíveis podem incorrer em quebra operacional. Geralmente acontece quando há necessidade de transporte de grande volume de produtos e o mesmo é realizado de maneira inapropriada aos devidos locais e também na manipulação incorreta de produtos cujas características não permitem devolução ou troca.

g) Compras em excesso:

Este item relaciona-se à área comercial e a falta de comunicação entre setores ou unidades, onde é comprada ou enviada uma quantidade excessiva à realidade da loja.

h) Locais com condições inapropriadas para armazenamento:

Estocagem inadequada, geralmente câmaras com temperaturas inadequadas.

“Organização” é uma das premissas básicas de toda instituição que deseja se manter no mercado. O controle adequado de estoques e de manuseio de produtos é imprescindível para que se obtenha qualidade, não somente na exposição e oferta, mas também na promoção do serviço, pois a característica do varejo supermercadista é estar próximo ao cliente e oferecer diversos produtos em um mesmo local. Contudo, quando não há organização na disposição dos itens oferecidos, é muito provável que a empresa perca clientes e ainda tenha prejuízos patrimoniais e financeiros por conta do tratamento inadequado dos produtos que disponibiliza. Além disso, há ainda a necessidade de se ordenar os itens para a realização de possíveis inventários.

2.2.3 Perda total

No âmbito de estoques e controle de produtos, é justamente a totalidade das perdas desconhecidas e das quebras operacionais:

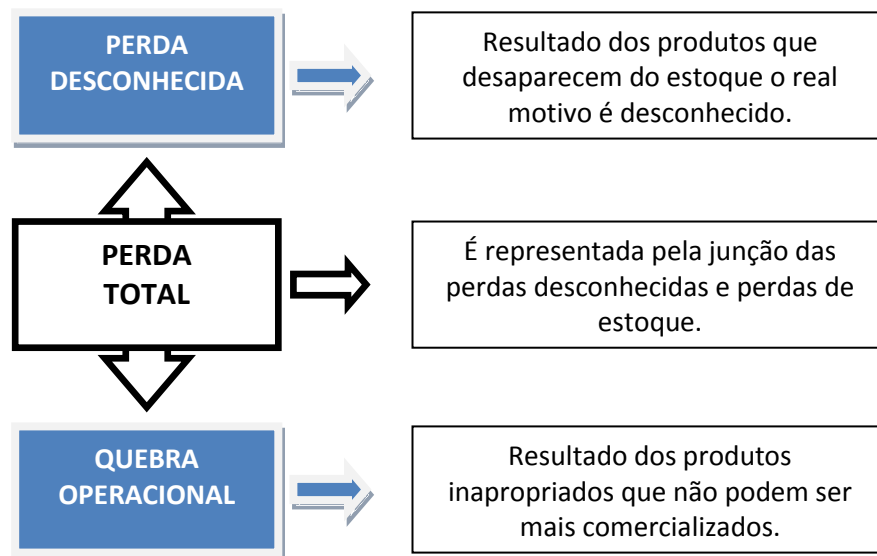


Figura 2. – Perda total
Fonte: Adaptado de ARCOVERDE (2010)

A perda total representa a totalidade de perdas mensuradas pela organização, somando-se as perdas desconhecidas ou não identificadas, produtos que desaparecem, por furtos, erros de lançamentos, entre outros, e as perdas conhecidas, como produtos que tiveram o seu poder de comercialização comprometido, por avarias ou por estarem fora do período de validade.

As principais causas de perdas podem ser (PROVAR/FIA – Programa de Administração de Varejo | Fundação Instituto de Administração, 2012):

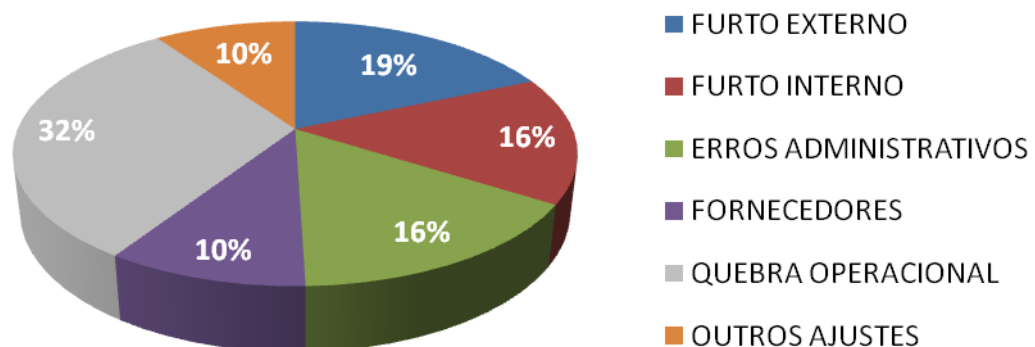


Gráfico 2 – Causas das perdas
Fonte: PROVAR/FIA (2012)

2.2.4 Os produtos de alto risco (PAR)

Os produtos de alto risco (PAR) podem corresponder à maior parte das perdas desconhecidas no varejo. São produtos que representam um risco maior e acabam por aumentar o índice de perdas por possuírem um valor maior agregado e instigarem ainda o desejo de pessoa por geralmente serem pequenos (ABRAS, 2012). Assim, é necessário que se saiba quais são estes produtos para ordenar práticas que inibam a perda proveniente do seu desaparecimento.

Por suas características, esses produtos demandam um tratamento diferenciado em relação aos demais, pelos riscos que representam. A conferência assídua é imprescindível e a armazenagem deve ser feita em locais próprios como áreas segregadas ou áreas confinadas, observado é claro o impacto nas vendas decorrente dessas ações. Quando for necessária a disponibilização na área de vendas é importante que se tenha uma fiscalização efetiva para evitar possíveis furtos, internos ou externos, realizando, se for o caso, inventários rotativos constantes.

2.3 O CONTROLE DE DISPERDÍCIOS

O aumento contínuo da produtividade com a inserção de novas tecnologias de gestão e controle (como o ECR⁶) e o aumento gradativo da concorrência, pressiona a redução dos preços e das margens que, por conseguinte, estimula a organização a desenvolver e implementar novos processos com aumento de ganhos em produtividade, promovendo assim um ciclo contínuo na direção de margens menores (PARENTE, 2009).

A eliminação de desperdícios se torna também uma importante ferramenta na condução do processo de prevenção de perdas. Neste sentido e considerando a redução de margens no cenário econômico atual, é imprescindível que se reduza os desperdícios de maneira consciente. É importante destacar que as atividades realizadas de maneira imprópria ou distinta aos procedimentos estabelecidos que incorram em desperdício podem ser consideradas como perdas e devem ser observadas para que quantidades coerentes sejam utilizadas da forma correta, inibindo assim despesas desnecessárias. PARENTE (apud Conwey, 1996), apresenta um modelo de gestão para a melhoria contínua e eliminação de desperdícios, contendo quatro elementos essenciais:

⁶ *Efficiente Consumer Response* (Resposta Eficiente ao Consumidor).

2.3.1 Desperdício de material:

Consiste justamente no desperdício de materiais, sendo eles fáceis ou não de identificar como produtos descartados, energia elétrica, água, combustível, embalagens e suprimentos, dentro diversos outros, ocorre tanto na área administrativa como operacional, e pode onerar o custo pago pelas mercadorias nos elos da cadeia de suprimentos. A adoção de técnicas de gestão pelos varejistas pode auxiliar a redução de desperdícios e possibilitar a redução dos custos das mercadorias.

2.3.2 Desperdício de capital:

São recursos parados ou improdutivos, tendo no varejo fontes como atrasos, inadimplências, excessos de estoque, equipamentos e instalações ociosos ou mal localizados. Um dos principais desperdícios de capital pode ser considerado o erro na localização de um estabelecimento, pois o desenvolvimento de novas unidades poderia consumir as reservas de capital de uma empresa, e esta não teria o lucro operacional necessário, pela ociosidade do empreendimento.

2.3.3 Desperdício de tempo:

Representam o tempo gasto em atividades que não agregam valor, trabalho desnecessário, re-trabalho, ociosidade e inatividade, são alguns exemplos do desperdício de tempo. O desperdício de tempo é uma prática normal entre os varejistas brasileiros, como funcionários ociosos em momentos de baixo fluxo.

2.3.4 Desperdício de oportunidade de vendas:

Este índice relaciona-se de certa forma com a capacidade produtiva. No âmbito do varejo indica o desperdício de vendas por motivos como atendimento, preços, qualidade dos produtos, o que podem comprometer as oportunidades de vendas. Muitas vezes este tipo de desperdício é demonstrado pelo sucesso de vendas de concorrentes situados na mesma localização.

2.4 A PREVENÇÃO DE PERDAS

A prevenção de perdas trabalha efetivamente no combate às perdas, sejam elas quais forem, contribuindo assim para a conscientização da empresa de uma forma geral, de que os resultados dependem da colaboração e de ações preventivas por parte de todos, criando uma

cultura de prevenção. “De forma definitiva, a área de prevenção de perdas deixou de ser operacional e se tornou estratégica nas corporações por incidir sem intermeios no lucro e incrementar a rentabilidade.” (MEZA, 2012. p. 139).

O objetivo da instauração efetiva de um programa de prevenção de perdas é agregar maior valor à empresa, aumentado de maneira consistente a sua rentabilidade, podendo oferecer preços atraentes aos seus consumidores e prêmios (benefícios e incentivos) aos seus colaboradores, sem contar é claro que desta forma a empresa poderia aumentar a lucratividade e ter capital próprio para novos investimentos. Sem dúvidas os resultados dependem diretamente da eficácia do programa de prevenção de perdas.

Alguns preceitos do setor de prevenção de perdas para implementação podem ser elencados a seguir:

a) Procedimentos:

Elaboração de procedimentos práticos e claros quanto à postura da prevenção e suas atividades. São utilizados para descrever ações e como praticá-las, de maneira bem específica e clara, devendo ser disponibilizado ao responsável pela atividade para garantir a eficiência do processo.

b) Práticas preventivas:

As ações preventivas devem ser praticadas com o intuito de prevenir, ou seja, o papel da prevenção de perdas é agir no sentido de prevenir as perdas identificando as causas.

c) Monitoramento e controle:

Para identificar as causas das perdas é necessário que se faça o monitoramento das ações cotidianas inibindo práticas incorretas e auxiliando o controle da utilização dos recursos que fomentam o negócio.

d) Combate ao desperdício:

Combater de maneira efetiva os desperdícios sejam eles quais forem, pois podem ou poderão representar perdas.

e) Inibição de furtos internos e externos:

Instituir na organização uma cultura de intolerância à práticas delituosas, por meio de ações que inibam todos os tipos de furtos.

f) Garantia de autenticidade de processos:

Garantir que os processos existentes sejam conduzidos de maneira correta e de acordo com o planejado.

g) Subsidiar tomada de decisões por parte da equipe gestora:

Todas as ações devem ser voltadas aos olhos da gestão para que a identificação dos problemas se torne realmente informações que auxiliarão a elaboração de estratégias no combate às perdas.

2.4.1 Tipos de perdas

Um programa de prevenção de perdas eficiente, além de atentar-se às perdas de estoque, que são as mais comuns e mais combatidas, decorrentes talvez de práticas ineficientes da má gestão de estoque, que ocorrem em maior incidência e conseqüentemente representam a maior parte do índice de perdas, devem observar que as perdas podem não ser decorrentes somente da perda ou quebra de produtos, sobretudo, considerando o modelo de melhoria contínua de Conwey (1996) apud Parente (2009), podem apresentar-se, incluindo as perdas de estoque, como:

2.4.1.1 Perdas de estoque

Compreende as perdas desconhecidas e as quebras operacionais em sua totalidade. São efetivamente as perdas referente aos produtos e geralmente necessitam da realização de inventários para que as informações reais seja reveladas. Uma gestão eficiente de estoques pode reduzir de maneira considerável as perdas que ocorrentes nesta área.

2.4.1.2 Perdas financeiras

As perdas financeiras são ocasionadas no âmbito das operações financeiras considerando a gestão e armazenamento do dinheiro proveniente da receita. As causas deste tipo de perdas podem ser assaltos, inadimplência, fraudes de cheque e cartões, pagamentos de juros indevidos, pagamentos em duplicidade e fraudes em operações eletrônicas.

2.4.1.3 Perdas administrativas

São os recursos materiais utilizados de maneira incoerente e em quantidades desnecessárias. Este tipo de perdas assemelha-se aos desperdícios materiais e podem não ser tão fáceis de mensurar como desperdício de água, energia, telefonia, manutenção, combustível, enfim.

2.4.1.4 Perdas comerciais

São as perdas ocasionadas pela ausência de produtos na área de vendas, e representarão uma perda de oportunidade de venda, sendo provenientes da má gestão do estoque ou até mesmo do processo de reposição de produtos. Podem ocorrer também devido ao atraso na entrega, recebimento ou armazenagem ineficientes.

2.4.1.5 Perdas de produtividade

Representam as perdas ocorridas pelos eventos burocráticos, demora nos processos de maneira geral. Tanto as perdas comerciais como as perdas de produtividade assemelham-se aos modelos de desperdício de tempo e de oportunidades de vendas.

As perdas podem ocorrer em qualquer área da organização aceitando-se o fato de que tudo o que é desperdiçado, descartado de maneira incorreta, inutilizado ou perdido no interior da empresa. Em uma perspectiva mais ampla a prevenção de perdas em um nível mais elevado pode organizar os processos para que todas as áreas sejam monitoradas e tudo o que é utilizado no interior da organização seja registrado e controlado, fazendo assim, com que estas perdas possam ser mensuradas. É importante salientar que todos os setores da empresa devem contribuir para que hajam resultados efetivos.

2.4.2 Os “pilares” da Prevenção de Perdas

Quando se fala em pilares da prevenção de perdas, refere-se aos processos básicos que devem existir na elaboração de um programa eficiente de prevenção de perdas. Sustentarão por sua vez as práticas adotadas para inibir perdas e sem dúvidas participarão do processo de melhoria contínua, pressupondo-se que as empresas identifiquem os pontos fortes e fracos e

saibam como utilizá-los a seu favor. Obviamente podem existir variações nos modelos adotados, dependendo de organização para organização, acerca dos processos básicos, observado o que é conveniente à cada uma delas.

Analisando as práticas abordadas e identificadas pelas ABRAS (2012), dos programas existentes nas organizações supermercadistas do varejo brasileiro, na figura 3 podemos destacar os seguintes “pilares”, na elaboração do programa de prevenção de perdas:

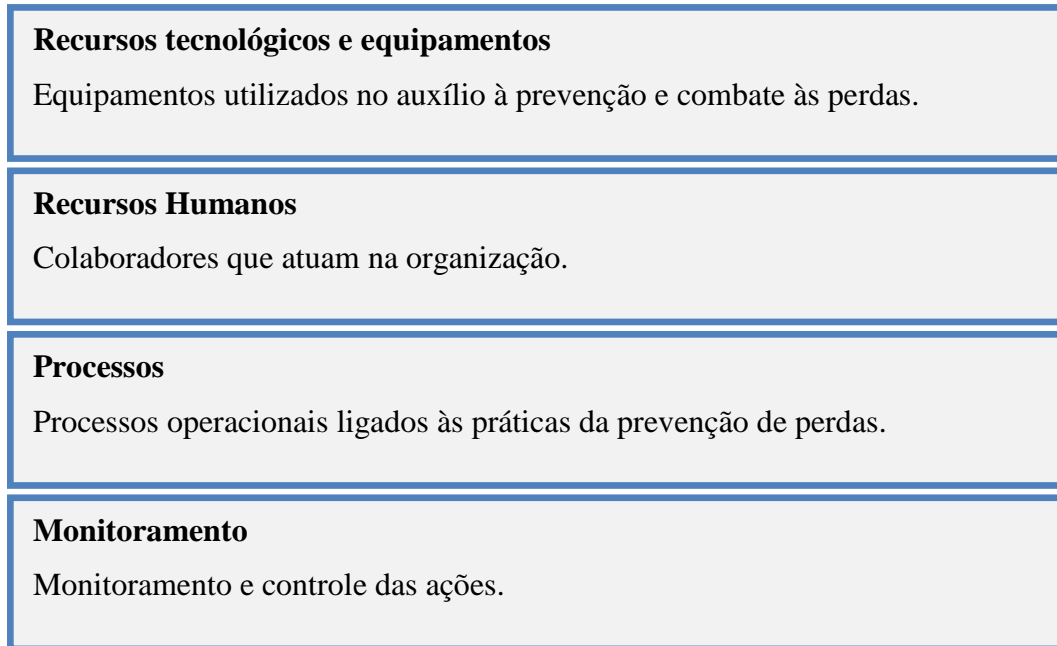


Figura 3. – Pilares da Prevenção de Perdas
Fonte: Adaptado de ABRAS (2012)

Esses recursos caracterizam-se por representar uma estrutura básica para a administração de um programa de prevenção de perdas que busca resultados reais, orientados para o aumento da lucratividade da organização. Considerando a disponibilidade dos recursos na empresa, o programa sem dúvidas precisa de investimentos que, com uma implantação bem executada, pode se reverter com a redução dos valores decorrentes de perdas. É necessário se atentar a melhoria contínua, pois os resultados são decorrentes na continuidade dos processos, assim, a organização não pode perder o foco e deixar de conduzir o programa, deve sempre orientá-lo para possíveis melhorias.

2.4.2.1 Recursos tecnológicos e equipamentos

Tecnologias, no âmbito da prevenção de perdas, representam os recursos tecnológicos utilizados nas práticas estabelecidas. São os equipamentos que auxiliam e garantem a

credibilidade dos processos, podendo ainda agilizá-los de maneira eficiente. No varejo supermercadista a crescente e constante ampliação física das lojas, para atender a demanda cada vez maior, deve estar amparada por recursos tecnológicos que agilizem o processo e garantam que as vendas ocorram de acordo com a necessidade de tempo do cliente, considerando que nos dias atuais a vida das pessoas encontra-se em constante aceleração e o tempo tem se tornado um recurso escasso.

Segundo a ABRAS (2012) os recursos tecnológicos mais presentes nas organizações supermercadistas, no âmbito Brasil, podem ser os elencados a seguir:

a) CFTV:

Circuito Fechado de Televisão. É o sistema de monitoramento, consistindo na instalação de câmeras de vigilância. Geralmente este recurso é instalado e concedido por empresa terceirizada, no entanto utilizado pela prevenção de perdas. É necessário que se indique um profissional de confiança e capacitado para exercer a função de monitorar, pois esse sistema mostra os ambientes da loja e os possíveis pontos falhos. Atualmente a gravação é digital.

b) Alarmes de acesso:

São sistemas de alarme que possuem sensores no interior da loja e são acionados no fechamento. Existem também os sensores nas portas de saída da loja que são acionados quando um produto é retirado indevidamente. Geralmente estes sistemas são controlados através de senhas.

c) Coletor de dados para inventário:

Esse sistema permite que a identificação dos produtos seja realizada através de código de barras, utilizando um sistema informatizado e um coletor específico, o que facilita bastante o processo de inventário de grandes quantidades de produtos.

d) Rádios comunicadores:

São rádios de comunicação que geralmente funcionam em frequência fechada. São móveis e de fácil manuseio, agilizam de maneira considerável a comunicação no interior da loja e nas ações que exigem rapidez. Garante também que o monitoramento realizado no CFTV provoque ações eficientes e imediatas, considerando a eficiência dos agentes que participam da ação.

e) Cofres boca-de-lobo:

Este tipo de cofre é utilizado para depositar o dinheiro proveniente das sangrias⁷ realizadas em momentos específicos nos *check-outs*. O recolhimento deve, sempre que possível, ser acompanhado pela prevenção de perdas, pois pode representar um momento de risco.

f) Monitoramento eletrônico de caixas:

É o sistema que monitora as operações realizadas nos caixas (*check-outs*), acompanhado transições diárias, registros, cancelamentos, enfim, podem ou não, dependendo do sistema utilizado, emitir relatórios. Esses sistemas, atualmente, são muito importantes também para o gestor poder acompanhar a situação, em momento real, da condição operacional da loja, sob o aspecto da demanda.

g) Espelhos:

São espelhos instalados no interior da loja para a visualização de possíveis pontos cegos ou cantos mortos.

h) Lacradores de sacola:

Era muito utilizado nos flv⁸ para lacrar os pacotes após a pesagem. No entanto está prática tem mudado, pois atualmente, para evitar que o cliente furtante tente inserir mais itens após a pesagem, a mesma é realizada no próprio *check-out*. Podem ser utilizados também para lacrar bolsas de clientes e funcionários, quando necessário.

i) Cabos, correntes para fixação de produtos:

Consistem em cabos de fixação que asseguram a permanência de produtos em determinados locais. Esta prática pode inibir de certa forma a venda destes produtos.

j) Caixas acrílicas:

São caixas onde os produtos são inseridos e possuem uma trava para que seja retirada somente no *check-out*, após o pagamento, evitando assim que o produto seja furtado ou retirado da loja sem a realização do pagamento.

⁷ Sangria de caixa. Consiste na retirada do dinheiro dos caixas. Esta atividade pode representar um risco muito grande para a empresa se não for executada de maneira organizada e com segurança pois envolve dinheiro físico e o risco de possíveis roubos ou assaltos.

⁸ Frutas, legumes e verduras, representa a área de horti-fruti.

k) Etiquetas anti-furto:

Existem diversos tipos: etiqueta eletrônica acústica magnética, etiqueta eletrônica por rádio frequência, etiqueta eletrônica eletro magnética. Sua função é acusar, através dos sensores de alarme, quando um produto está sendo retirado da loja sem registro. Existe também a etiquetagem na origem, geralmente realizada pelo fornecedor.

l) Sistema de aprovação de cheques:

Sistema que inibe a aceitação de cheques sem fundos, proporcionando a redução de possíveis perdas financeiras. Consiste em agilizar a consulta de cheques no ato do recebimento, evitando assim a inadimplência.

m) Software:

Ferramenta que fornece informações sobre todos os processos do supermercado como realização de compras, estoque, vendas, enfim. É um instrumento imprescindível na gestão de uma empresa supermercadista e suas vantagens não são exclusivas das práticas de prevenção de perdas, mas essenciais ao funcionamento do negócio.

n) Veículo blindado:

Consiste em um veículo equipado com blindagem para transporte de valores. Atualmente, segundo a ABRAS (2012) nenhuma organização que atue no varejo supermercadista utiliza este recurso.

Todos os recursos elencados são utilizados para auxiliar a empresa, por meio de seus gestores e colaboradores a administrar os seus bens, de forma que sempre haja coerência na atividade executada, observando sempre a sua necessidade. No âmbito da prevenção de perdas, os recursos devem ser utilizados efetivamente para controlar as perdas, considerando que com o aumento da demanda e conseqüentemente do fluxo de clientes, existe a incidência da maior possibilidade de furtos, não somente por clientes mas inclusive por funcionários. Além disso, os recursos tecnológicos, em sua eficiência considerável, servem para reduzir a incidência de erros comuns da prática humana, fazendo com que os resultados dos números levantados sejam coerentes.

O gráfico 3 ilustra em porcentagens as quantidades de empresas e os respectivos recursos utilizados no âmbito Brasil, provenientes da 12ª avaliação de supermercados realizada pela ABRAS (2012) com a participação de 262 empresas:

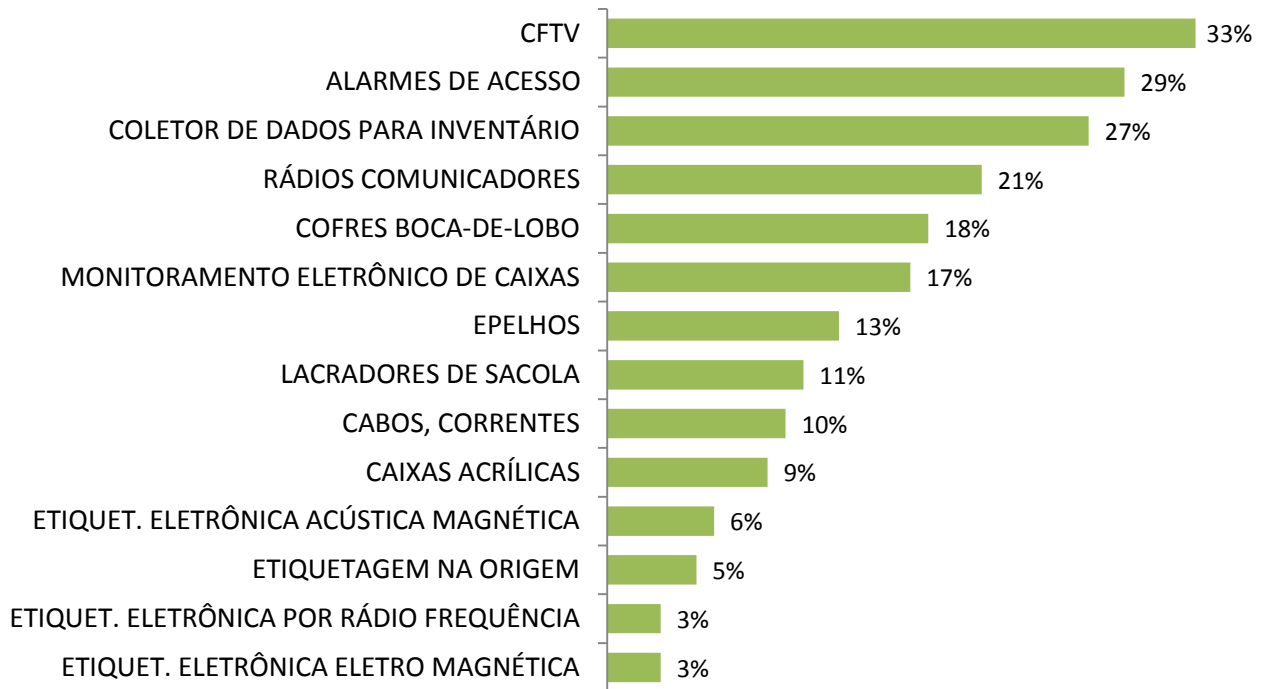


Gráfico 3 – Equipamentos utilizados
 Fonte: ABRAS (2012).

Pode-se perceber que a grande maioria apostou no investimento em CFTV. Pode ser uma prática eficiente, contudo, necessita de pessoal qualificado para identificar ações suspeitas. Em seguida aparecem os alarmes de acesso, os dados para inventário e os rádios comunicadores como recursos mais utilizados. Todos esses equipamentos podem auxiliar os gestores a evidenciar e reduzir as perdas decorrentes das atividades realizadas no interior da empresa. Contudo, é necessário principalmente que se invista em treinamento em pessoas qualificadas para utilizarem os recursos, caso contrário estes podem se apresentar como investimentos dispensáveis, uma vez que os resultados obtidos, dificilmente mensurados, serão insuficientes para uma redução efetiva e perceptível dos índices de perdas.

2.4.2.2 Recursos humanos

Dentre todos os recursos utilizados por qualquer programa de prevenção o item recursos humanos deve ser o melhor observado. Isso ocorre, não exclusivamente na prevenção de perdas, mas em qualquer setor da organização, pois os recursos humanos são os praticantes dos processos, são os colaboradores que atuam dentro da empresa e são responsáveis diretamente pelos resultados.

Varejo é uma atividade que envolve a interação entre pessoas. [...] Uma equipe de funcionários bem treinada e motivada é o patrimônio mais valioso da empresa. São

os funcionários que fazem as coisas acontecerem nas lojas, sendo os responsáveis pelo atingimento dos objetivos financeiros, operacionais e de marketing da empresa. A gestão desse precioso capital humano exige, portanto, uma atenção prioritária dos dirigentes varejistas. A administração adequada dos recursos humanos inicia-se no recrutamento e na seleção dos funcionários e engloba muitas outras atividades como supervisão, treinamento, remuneração, avaliação e motivação de equipe (PARENTE, 2009, p. 362).

Segundo Arcoverde (2010), a administração de recursos humanos, no âmbito da prevenção de perdas deve se atentar à:

a) Treinamentos:

Na implantação de um programa de prevenção de perdas o início do projeto de ser o treinamento dos colaboradores, transmitir os conceitos e as práticas é fundamental.

b) Envolvimento:

Envolvimento dos colaboradores com os resultados obtidos.

c) Motivação:

Premiações psicológicas ou materiais quando os resultados são alcançados provocam estímulos que motivam os colaboradores a quererem sempre obter sucesso no programa.

d) Conscientização:

Conscientizar de maneira eficiente os colaboradores acerca dos prejuízos acarretados pelas perdas e os benefícios que a redução de perdas traz, refletindo-se diretamente na qualidade de vida da organização. Deixar claro que a redução de perdas tem relação direta com a estrutura financeira da empresa e conseqüentemente com a segurança no trabalho no sentido de preservação do emprego.

e) Implantação de uma cultura de prevenção de perdas:

Adotar as práticas de prevenção para que sejam inconscientemente utilizadas no cotidiano da organização na vida dos colaboradores, espontaneamente e automaticamente.

f) Seleção de pessoal:

A seleção de colaboradores deve ser criteriosa. Para a prevenção de perdas a competência do colaborador que pleitear uma vaga deve ser composta por:

- Conhecimento: entender as melhores práticas da prevenção de perdas e ter conhecimentos em informática, capacidade de aprender;
- Habilidades: trabalhar em equipe, ter liderança, ser criativo e ter facilidade de comunicação;
- Atitudes: ser honesto, ético, ter iniciativa, motivação, disciplina, dentre diversos outros.

Essas práticas incrementam o processo fazendo com que o capital humano seja otimizado e melhor aproveitado.

Na relação de trabalho, cabe à empresa proporcionar o ambiente, com os estímulos necessários para o desenvolvimento pessoal, oferecendo condições para uma alavancagem das expectativas e necessidades. Às pessoas, cabe a gestão de seu desenvolvimento e de sua competência profissional. Processos de gestão são interações entre as partes com objetivos e parâmetros previamente definidos (DUTRA, 2012).

O gráfico 4 ilustra em porcentagens as quantidades de empresas e os respectivos programas utilizados no âmbito Brasil, provenientes da 12ª avaliação de supermercados realizada pela ABRAS (2012) com a participação de 262 empresas:

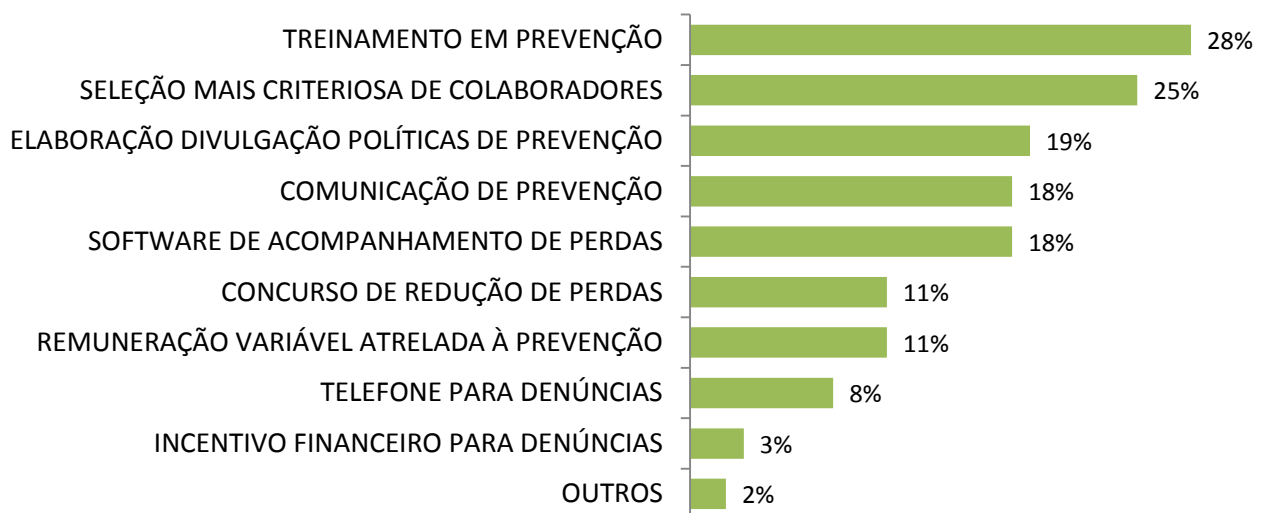


Gráfico 4 – Programas adotados em prevenção de perdas
Fonte: ABRAS (2012).

Pode-se perceber que o treinamento é a ferramenta mais utilizada nos programas de prevenção, pois obviamente existe uma preocupação com a correta aplicação das estratégias desenvolvidas. Treinamento aparece em primeiro com participação de 28% das empresas e seleção de colaboradores e elaboração e divulgação das políticas vem em seguida.

2.4.2.3 Processos

Os processos podem ser entendidos como um conjunto de atividades voltados à um determinado resultado. No varejo, como em vários outros segmentos, os processos ocorrem de maneira multidisciplinar, pois envolvem diversos setores conduzindo as operações aos objetivos da organização, que neste caso é atender às necessidades dos clientes. Na prevenção de perdas não ocorre diferente, contudo o cliente deste setor é a própria organização.

Segundo Oliveira (2005, p. 19) os processos podem ser entendidos como um “conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Assim a elaboração e condução de processos devem ser realizadas de maneira criteriosa e coerente para garantir a autenticidade das ações e ratificar uma cultura de práticas sob o respaldo dos procedimentos corretos. Segundo a ABRAS (2012) existem diversos processos utilizados na prevenção perdas por parte das empresas, listados a seguir:

- a) Controle detalhado de recebimento;
- b) Checagem do lixo;
- c) Auditorias de processos operacionais;
- d) Controle de anulados e cancelados;
- e) Controle de mudanças de preço;
- f) Controle de transferência entre lojas;
- g) *Check list*⁹ realizado pela equipe da loja;
- h) Controle de acesso na portaria de funcionários;
- i) Revista na portaria/armário de funcionários;
- j) Controle de acesso eletrônico à área de tesouraria;
- k) Cliente misterioso/oculto.

Esses procedimentos garantem a efetividade da prática das ações, uma vez que estas foram elaboradas para fazerem parte do rol de estratégias de prevenção de perdas, devem ser utilizadas e seguidas com intuito de se ter uma maior eficiência nos processos e, por conseguinte atender às expectativas de redução de perdas.

⁹ O Check list elenca todo o procedimento e é onde o colaborador assinala ou marca as ações realizadas.

O gráfico 5 ilustra em porcentagens as quantidades de empresas e os respectivos processos utilizados no âmbito Brasil, provenientes da 12ª avaliação de supermercados realizada pela ABRAS (2012) com a participação de 262 empresas:

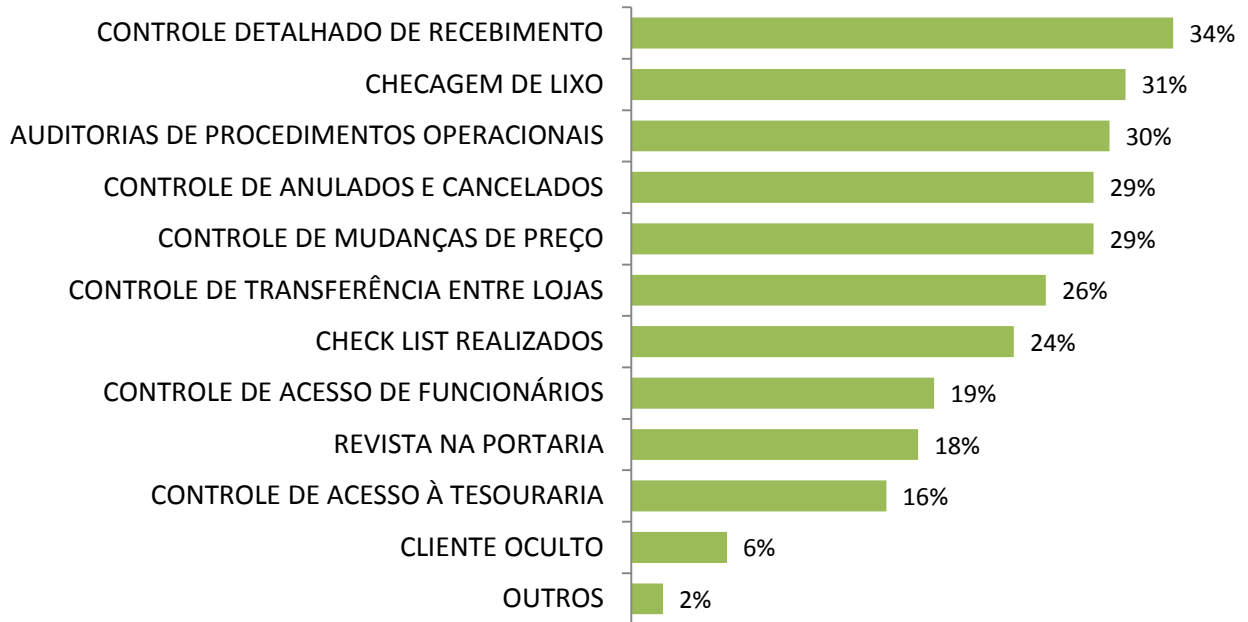


Gráfico 5 – Processos adotados em prevenção de perdas
Fonte: ABRAS (2012).

O gráfico evidencia que a maior parte das empresas optou por realizar o controle detalhado do recebimento, que pode representar um ponto muito importante do processo de controle dos produtos, pois neste momento é imprescindível o acompanhamento da entrada e da qualidade para que não representem perdas futuramente por motivos alheios às práticas da empresa. Em seguida aparece a checagem do lixo e auditorias de procedimentos operacionais como práticas mais utilizadas para redução de perdas.

É importante lembrar que o programa de prevenção pode adaptar-se à realidade de cada empresa e os processos podem ter nomes diferentes, mas desempenham os mesmos papéis e são atribuídas as mesmas responsabilidades.

Os processos devem produzir um resultado de valor para o cliente, sob esse aspecto a prevenção de perdas deve elaborar e implementar os seus processos a fim de obter os resultados almejados pela organização, que não deixa de ser o seu cliente na cadeia produtiva de valor e, obviamente gerar resultados que posteriormente serão percebidos pelo cliente final. É necessário também que o gestor, neste momento, tenha uma visão holística e perceba que a redução das perdas e de todos esses índices, acabam gerando, no final da cadeia, valor para todo o processo.

2.4.2.4 Monitoramento

Segundo Arcoverde (2010), o monitoramento por sua vez, deve contemplar:

a) Profissional especializado em prevenção de perdas:

Existe uma importante necessidade de se criar um departamento especializado de prevenção de perdas. De fato, a hierarquização difere de empresa para empresa, mas geralmente deve existir a posição de um gerente, um coordenador e agentes de prevenção de perdas, fiscais de loja, denominação ainda amplamente utilizada. De uma maneira geral, após a assimilação da cultura de prevenção de perdas, todos os colaboradores passam a ter um papel de agentes de prevenção de perdas.

b) *Check lists*:

São ferramentas de acompanhamento e controle diário dos processos e procedimentos da prevenção de perdas. Consistem em contemplar de maneira prática à observação os itens relacionados às atividades da prevenção de perdas.

c) Auditorias:

Exame analítico que segue o desenvolvimento das operações desde a entrada do produto até o balanço, servindo para mensurar o desempenho das lojas no combate às perdas.

d) Relatórios internos:

São relatórios que indicam quais os produtos que mais se perdem e as quantidades de quebra operacional, devendo ser muito bem utilizado na identificação de estratégias e ações para a redução de quebras e perdas.

e) Acompanhamento de inventários:

Para garantir que os inventários estejam sendo feitos de maneira correta, pois o lançamento incorreto de dados podem gerar perdas por erros administrativos, impactando-se nos resultados finais.

f) Comitês de prevenção de perdas:

Reunião com participantes escolhidos para discussão sobre as metas, resultados e ações da prevenção de perdas no combate efetivo às perdas.

O monitoramento é um item muito importante para o programa de prevenção de perdas, pois é através deste “ pilar ” que se poderá controlar a eficiência das práticas adotadas e saber se os procedimentos estão surtindo efeitos ou não e retroalimentar o sistema para que novas estratégias sejam elaboradas.

O papel do gestor é justamente orientar os colaboradores à correta maneira de se realizar o monitoramento e atentar-se à necessidade de se ter pessoas de confiança, pois o setor de prevenção de perdas exige dos colaboradores os procedimentos corretos, perde credibilidade, portanto se os próprios participantes do programa agem de maneira incorreta.

3. METODOLOGIA

A metodologia considerada para que fosse possível a realização desta pesquisa caracterizam-se como um estudo com o objetivo de identificar o conhecimento e os procedimentos adotados de técnicas de prevenção de perdas no varejo supermercadista do município de Dourados (MS). O estudo faz uma análise do uso e conhecimento das técnicas de prevenção de perdas colhidas das empresas, oriundas do município, comparando-os com o referencial teórico. É importante salientar que foram desconsideradas as empresas que fazem parte de grandes grupos varejistas no Brasil, pois estes muito provavelmente seguem as diretrizes de suas respectivas centrais administrativas, e o intuito da pesquisa é o de analisar as práticas das empresas radicadas na própria cidade.

3.1 MÉTODOS DE APLICAÇÃO

A pesquisa bibliográfica é parte fundamental de qualquer trabalho com caráter propriamente científico. É imprescindível a realização do levantamento das informações já existentes para construir o conhecimento com fundamentação teórica científica a partir do que já foi estudado fazendo com que mais elementos sejam adicionados à esta construção.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 43) a pesquisa bibliográfica “[...] é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revisas, publicações avulsas e imprensa escrita”. A sua finalidade é permitir que o pesquisador entre em contato com o que já foi escrito sobre determinado assunto.

A descrição do que é e para que serve a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório, quanto a de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda a pesquisa científica (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 44).

Primeiramente procedeu-se uma pesquisa bibliográfica acerca do assunto estudado para levantar as questões mais importantes e os conceitos trazidos pelos autores. Pôde-se perceber que o conceito de prevenção de perdas ainda é pouco estudado e não apresenta bibliografia específica que trata do assunto de maneira mais aprofundada no âmbito científico. A ABRAS é uma instituição que disponibiliza muitas informações com a relação às técnicas de prevenção adotadas pelas empresas, considerando que, os procedimentos mais elaborados são utilizados

pelos varejistas das grandes redes nacionais, com uma estrutura administrativa mais complexa e verticalizada. Por conseguinte, foi elaborado um roteiro de entrevista para buscar dos gestores dos principais supermercados situados no município estudado as informações pertinentes ao assunto, com a finalidade de levantar a importância que as empresas dão à prevenção e quais procedimentos ou técnicas são utilizados.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 15):

Ler significa, interpretar decifrar. A maior parte do conhecimento é obtida através da leitura. [...] A leitura constitui-se em um dos fatores decisivos do estudo e imprescindível em qualquer tipo de investigação científica. Favorece a obtenção de informações já existentes, poupando o trabalho de pesquisa de campo ou experimental.

Para a coleta de dados foi elaborado um roteiro, com questões discursivas, para posteriormente ser utilizado como roteiro da atividade de campo, na entrevista dos gestores das unidades estudadas.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Como participantes do estudo, optou-se por inserir na pesquisa apenas os varejistas que se enquadrassem na categoria de supermercadistas, possuindo um mix maior de produtos e, por conseguinte, maior complexidade no tratamento destes, todos, oriundos do município de Dourados (MS). Foram entrevistados gestores de 6 (seis) das maiores empresas atuantes no ramo varejista de supermercados, considerando que uma delas possui sete unidades na cidade e outra possui duas, as demais possuem uma unidade cada uma. Não foi revelado o nome das instituições estudadas e nem dos gestores que aceitaram participar da pesquisa, devido ao fato de que algumas questões tratam de itens de segurança, assim optou-se por não inserir identificação dos participantes.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para a coleta de dados da pesquisa, foi realizado um roteiro, contendo 20 (vinte) questões, utilizado como referência para a entrevista com os gestores. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 111) “entrevista é uma conversação, efetuada face a face, de maneira metódica: proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”.

Para verificação do questionário foi realizado um pré-teste entre os dias 19 e 22 de novembro de 2013, com um dos gestores que se propuseram a participar do estudo, assim puderam ser feitos ajustes para aperfeiçoamento do instrumento de pesquisa. As entrevistas foram realizadas no período de 2 de dezembro de 2013 à 14 de janeiro de 2014, conforme a disponibilidade dos gestores.

Por fim, após o levantamento e análise das questões, procedeu-se a análise do conteúdo, interpretando o que foi relatado apoiado pelo material bibliográfico estudado. “Obtidos os resultados, cabe ao pesquisador retornar às suposições formuladas [...] e confirmá-las ou não, conferindo as devidas explicações” (VERGARA, 2006, p. 19).

4. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DA AVALIAÇÃO

Antes de se iniciar a apresentação dos resultados obtidos, é interessante ponderar quais foram os objetivos específicos apresentados:

- a) levantar a atual situação de controle das perdas nas instituições estudadas;
- b) analisar os programas de prevenção de perdas existentes nestas instituições;
- c) sugerir possíveis melhorias nos programas (pontos fortes no processo);
- d) identificar as melhores práticas, assim como os pontos mais relevantes do processo de gestão das perdas.

A proposta do presente trabalho é o de analisar o processo de gerenciamento da prevenção de perdas em supermercados de Dourados (MS). Após a aplicação do questionário e da conversa com os gestores das empresas participantes da pesquisa, pode-se perceber que o assunto prevenção de perdas ainda é tratado com certa dificuldade, talvez por ser relativamente novo e não representar atividade fim, mas sim atividade meio, pelo fato de não haver garantias de retorno dos investimentos realizados e não estar relacionada à atividade fim das instituições, que é a comercialização de produtos diversos. Sem dúvida as empresas preocupam-se em manter certo equilíbrio no controle de suas perdas, muitas vezes realizando este trabalho de maneira empírica, sem conhecimento técnico, mas o que, na realidade, muitas vezes é o suficiente para a sua necessidade. Por outro lado, algumas empresas possuem um setor de prevenção de perdas, com procedimentos e funcionários que trabalham exclusivamente para realizar as atividades inerentes à sua função de agente de prevenção. Nestas instituições pode-se perceber que as práticas são mais eficazes e melhores conduzidas, mostrando-se assim, mais eficazes na redução dos índices de perdas.

Ficou evidenciado que todas as unidades estudadas têm ciência de que realmente existem perdas operacionais e que essas perdas precisam ser controladas. Em uma das empresas o gestor entrevistado alegou: “tentamos controlar as perdas para que não passe de 1% do faturamento líquido, não temos conhecimento técnico e nem práticas muito elaboradas, contudo essa é a nossa diretriz”. Mais da metade das empresas possui procedimentos e relatórios para acompanhar quebras e tentar inibir as perdas, possuindo ainda funcionários específicos para realizar estas atividades. Ficou claro também que em todas as empresas estudadas, a ideia de prevenção de perdas é difundida na empresa, entre os funcionários, para tentar criar uma cultura de prevenção, com a colaboração e participação efetiva do quadro, buscando resultados em longo prazo.

Um gestor de uma unidade estudada revelou que:

“Como gestores, procuramos realizar treinamentos com todos os funcionários para a prevenção de perdas. Uma vez por ano o encarregado faz um curso oferecido pela ABRAS em São Paulo (SP), trazendo novidades para a identificação de perdas no interior da loja. Os relatórios são gerados semanalmente, sendo criadas assim, novas estratégias para a redução das perdas, o assunto é extremamente complexo, mas conseguimos redução significativa e pretendemos reduzir cada vez mais”.

De fato a participação dos funcionários é muito importante para o sucesso do negócio. No controle de perdas não é diferente. Pode-se perceber na análise que há muito envolvimento por parte do quadro de funcionários da empresas. Contudo poucas se preocupam com o aspecto prevenção de perdas no momento da contratação. A motivação é um fator muito importante para a continuidade do processo. A descentralização e o surgimento de novos modelos de hierarquia fazem com que sejam atribuídas novas responsabilidades à novos níveis da instituição, fazendo com que as atividades do negócio sejam executadas simultaneamente e sob a coordenação de pessoas diferentes. Segundo Vergara (2005, p. 31):

Têm surgido novas estruturas organizacionais que tornam bem mais frágil a tradicional pirâmide hierárquica e, dessa forma, reduzem as barreiras que separam a empresa de seu ambiente, bem como aquelas que separam suas áreas internas. Ganham destaque a redução dos níveis hierárquicos pela horizontalização das estruturas e as estruturas em rede.

Apesar de algumas empresas possuírem a área de prevenção de perdas, algumas delas mostram certa dificuldade em atribuir autoridade às pessoas envolvidas no processo, talvez por este não apresentar-se como atividade fim o que por sua vez dificulta a mensuração de resultados. Existem casos em que há na empresa uma pessoa apenas, responsável por controlar o registro de quebras operacionais e fiscalizar as atividades para que as perdas sejam evitadas. Assim é possível afirmar que a atribuição de responsabilidade é um item muito importante para o processo e a motivação do colaborar vem atrelada à este aspecto.

Outro ponto importante é o transporte de produtos, pois a logística bem elaborada pode garantir que haja o menor número possível de quebras e sejam evitadas as perdas. Sob este aspecto, 4 das 6 empresas estudadas alegaram não se atentar ao fato de que o transporte das mercadorias, seja do fornecedor para o depósito, seja do depósito para a área de vendas, possa ser um momento decorrente de diversas quebras operacionais caso não seja conduzido de maneira eficiente. Assim, face à esta realidade, é importante relevar os procedimentos de prevenção de perdas para a redução do índice durante o processo, em todos os pontos passíveis de desperdícios.

4.1 RESULTADOS DA ANÁLISE

A Tabela 1 busca mostrar, quantitativamente, a postura das empresas quanto à prevenção de perdas, sob os aspectos das questões utilizadas, as quais, foi possível quantificar, utilizando as alternativas “sim” quando afirmativo ou “não” quando negativo. É importante ressaltar que os resultados são ilustrativos, uma vez que a proposta da pesquisa era analisar qualitativamente o processo de gerenciamento de perdas nas unidades estudadas.

QUESTÕES	SIM	NÃO
1. A empresa possui uma área, setor, ou departamento de prevenção de perdas?	50%	50%
2. Existe um programa específico com diretrizes para a prevenção de perdas, com procedimentos, ações, relatórios (etc.)?	66,7%	33,3%
3. Existem funcionários que trabalham exclusivamente para prevenir perdas?	66,7%	33,3%
4. A ideia de prevenção de perdas é difundida na empresa, entre os funcionários?	100%	--
5. É realizado algum treinamento específico à prevenção de perdas?	83,4%	16,6%
6. No momento da contratação de um novo funcionário, são considerados alguns aspectos da prevenção de perdas?	33,3%	66,7%
7. A empresa tem conhecimento do quanto as perdas impactam na lucratividade?	83,4%	16,6%
8. A empresa trata de maneira diferente os produtos de alto risco?	100%	--
9. Existe alguma diretriz para o controle de desperdícios?	50%	50%
10. Existe alguma época em que as perdas identificadas são maiores, com maior fluxo de clientes, em períodos sazonais?	83,4%	16,6%
11. É realizado um controle efetivo no transporte e movimentação de produtos e mercadorias para que não haja perda?	33,3%	66,7%
12. Acompanha os índices nacionais de perdas como parâmetro ou referência?	50%	50%
13. Acredita que a prevenção de perdas pode representar aumento de lucratividade da empresa?	100%	--
14. A empresa segue algum planejamento estratégico?	83,4%	16,6%
15. A empresa consegue hoje mensurar as perdas e quebras operacionais? [...]	66,7%	33,3%
16. A empresa realiza um planejamento das atividades de compras, controle de estoques e inventários, considerando a prevenção de perdas?	66,7%	33,3%
17. É realizado inventário do estoque para verificação? [...]	83,4%	16,6%

Tabela 1 – Verificação quantitativa das questões propostas
Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 113) “o pesquisador pode optar pelo método da concordância positiva ou negativa”. Através da Tabela 1 apresentada, fica evidenciado que a grande maioria das empresas se preocupa, tem conhecimento de que existem perdas e de que é muito importante tentar controlá-las para aumentar a produtividade e lucratividade do negócio, afinal em nenhum dos itens houve apenas respostas negativas.

Na questão n.º 1 houve uma divisão equilibrada, onde 50% dos entrevistados alegaram possuírem o setor de prevenção de perdas, enquanto que os outros 50%, disseram não possuir em sua estrutura nenhum setor específico de prevenção de perdas. Talvez o rápido crescimento da demanda no município, tenha feito com que as empresas crescessem rapidamente, não se atentando à outros aspectos se não a atividade de comercialização e mix de produtos. Segundo um gestor entrevistado:

A demanda cresceu muito rapidamente e ainda não tivemos tempo de estruturar um setor de prevenção. Acreditamos que no futuro, quando estivermos mais estruturados, e com o mix de produtos e fornecedores mais bem definidos, possamos planejar a criação de um setor para cuidar apenas das perdas e quebras.

Na questão n.º 2, 66,7%, alegaram desenvolver procedimentos e ações para a prevenção de perdas, enquanto 33,3% disseram que não. É possível perceber que apesar de não possuir o setor de prevenção de empresas, algumas elaboram procedimentos e relatórios para o acompanhamento, uma vez que apenas 50% disseram possuir o setor. Estes procedimentos e relatórios, são ferramentas que auxiliam os gestores a acompanharem e a buscarem reduzir as perdas de maneira mais efetiva e elaborada.

No item n.º 3, quando questionados acerca dos funcionários que trabalham para prevenir perdas, 66,7% respondeu possuírem em suas empresas, funcionários que trabalham exclusivamente no combate às perdas, enquanto que 33,3% alegaram não possuir nenhum funcionário específico para esta função. Em algumas instituições estudadas utiliza-se o termo APP – Agente de Prevenção de Perdas, enquanto que em outras se utiliza apenas o termo Fiscal de Loja. Esses funcionários geralmente são responsáveis, além de seguir os procedimentos existentes, inibir possíveis furtos e fiscalizar o trabalho dos demais funcionários da empresa. Se percebe também que novamente apesar de algumas empresas não possuírem o setor de prevenção, possuem um funcionário específico para a realização das atividades.

No item n.º 4, quando questionados se o tema prevenção de perdas era difundido na empresa, 100% dos gestores alegaram que sim. Conforme afirma um dos entrevistados:

É muito importante levarmos ao conhecimento dos nossos funcionários os benefícios de se reduzir as perdas decorrentes dos processos. Sabemos que é muito difícil erradicar essas perdas, pois elas sempre existirão, no entanto, quanto mais elucidarmos o funcionário acerca das vantagens da redução de perdas, pois com o aumento da lucratividade podemos oferecer mais benefícios aos nossos colaboradores, com o intuito de aumentar a motivação e a produtividade.

A questão n.º 5 revela a postura dos gestores quanto aos treinamentos oferecidos aos funcionários com foco na prevenção de perdas. Nesse aspecto 83,4% disseram que investem em treinamentos e buscam qualificar os seus colaboradores para as atividades, já 16,6% das instituições estudadas revelaram não proporcionar nenhum tipo de treinamento nessa área. O treinamento é um dos pontos importantes de um programa de prevenção, uma vez que há de se ter o conhecimento necessário dos processos para proporcionar resultados efetivos.

Os gestores foram questionados também, se no momento da contratação, são considerados aspectos da prevenção de perdas, como histórico curricular do candidato e se os talentos são aproveitados conforme a experiência profissional. Conforme expõe o item n.º 6, 33,3% alegaram considerar, no momento da contratação, alguns aspectos relevantes para a prevenção de perdas, já 66,7% dos entrevistados disseram não considerar tais aspectos por acreditarem não ter relevância para a contratação.

Talvez um dos aspectos mais importantes para a prevenção de perdas é o conhecimento de quanto as perdas e quebras operacionais impactam no faturamento da empresa. O item n.º 7 revela que 83,4% sabem, ainda que aproximadamente, o quanto as perdas impactam em seu faturamento, o restante das empresas, que representam 16,6%, alegaram não saber essa informação. Essa é uma informação interessante e preocupante, uma vez que é imprescindível que o gestor tenha conhecimento do que prejudica o seu faturamento. No caso das perdas, a mensuração é difícil e trabalhosa, contudo o gestor deve acompanhá-las e estimar o quanto a empresa perde nessa situação. Sem a informação de quanto a empresa perde, se torna muito difícil elaborar um plano eficiente de controle das perdas e o quanto investir neste processo. Conforme expõe um dos gestores que controla de muito perto as perdas da empresa estudada:

Nós sempre buscamos mensurar as perdas no momento em que ocorrem, tudo é relatado e contado, assim, procuramos não deixar as informações se perderem. Temos metas para cumprir e elaboramos um ranking mensal de perdas, sempre observando os meses anteriores. As nossas unidades que cumprem as metas são premiadas.

Na questão n.º 8, 100% dos gestores entrevistados, alegaram tratar de maneira diferenciada os produtos de alto risco. Conforme expõe um gestor, “os produtos de alto risco (PAR) podem representar perdas mais elevadas, pois são produtos geralmente pequenos e desejados, que têm um valor agregado muito alto”.

Os desperdícios devem ser evitados quando possível. A questão do item n.º 9, que pergunta se há alguma diretriz para o controle de desperdícios, teve equilíbrio onde 50% dos entrevistados alegaram que sim e os outros 50% alegaram que não. Geralmente, o controle efetivo de desperdícios é um dos passos mais importantes para um programa eficiente de prevenção de perdas. O gestor de uma instituição estudada afirmou:

O setor de perecíveis, principalmente o de flv, deve ser muito bem administrado, pois o desperdício dessa área é muito alto se não devidamente controlado. Como os produtos apresentam alta perecibilidade, o monitoramento deve acontecer desde a chegada do fornecedor até a disposição na área de vendas, observando os produtos que já não são próprios para o consumo.

O item n.º 10 questiona acerca da sazonalidade das perdas, onde 83,4% das empresas estudadas disseram perceber aumento ou redução em períodos de maior fluxo, como em feriados nacionais e principalmente na época do natal. Já 16,6% alegaram não conseguir mensurar as perdas e notar diferenças significativas. Geralmente, em períodos de maior fluxo de clientes, as perdas são maiores, principalmente por quebra ou consumo por parte dos próprios clientes, ou por furtos realizados por clientes e funcionários. Nesses períodos, a fiscalização e o monitoramento das atividades deve ocorrer de maneira mais efetiva.

A questão n.º 11 aborda a movimentação das mercadorias, da chegada do fornecedor ao depósito e do depósito para loja, ou em outras situações decorrentes. Dos entrevistados 33,3% admitiram tratar esta operação de maneira diferenciada, com mais atenção ao transporte para que não ocorram erros, já 66,7% afirmaram não conduzir a movimentação de mercadorias de maneira diferente. Como abordado anteriormente, erros no transporte, podem provocar em quebra operacional. Geralmente acontece quando há necessidade de transporte de grande volume de produtos e o mesmo é realizado de maneira inapropriada aos devidos locais e também na manipulação incorreta de produtos cujas características não permitem devolução ou troca.

Na questão n.º 12, 50% das empresas estudadas revelaram que não acompanham os índices nacionais, já a outra metade, que representa 50%, alegou acompanhar os índices e adotá-los como parâmetros dentro da sua realidade. É importante salientar que a ABRAS disponibiliza grande material aos empresários interessados em acompanhar as informações sobre o varejo supermercadista brasileiro. Em suas pesquisas a associação trás uma importante contribuição ao crescimento perene do ramo, com dados que revelam as técnicas abordadas pelas empresas e os seus resultados. Um dos gestores entrevistados revelou que:

Sempre acompanhamos os índices disponibilizados pela ABRAS, além de

contribuirmos como participantes da pesquisa. Acreditamos que estes índices podem nos servir como uma referência, além de revelar as quantidades de perdas existentes em outros supermercados, faz com que saibamos se estamos dentro da realidade ou se nossos próprios índices estão muito altos. Utilizamos, além das nossas médias mensais e anuais, os números das pesquisas para compor nossas metas de perdas e quebras.

A questão n.º 13 revela uma informação importante, já que 100% das empresas estudadas disseram que acreditam que a redução de perdas pode apresentar aumento de lucratividade. Obviamente, quando é reduzido o número de perdas dentro da organização, a depreciação do faturamento sob este aspecto é menor, contudo é importante que o gestor se atente ao fato de que as práticas são necessárias para a redução do índice. Fica evidenciado que as empresas sabem a importância de se observar as perdas e quebras operacionais.

O item n.º 14 questiona as empresas acerca do planejamento estratégico. Assim, 83,4% alegaram seguir um planejamento elaborado com ações pré-definidas, enquanto que 16,6% disseram não possuir nenhum tipo de planejamento. Todos os gestores da parcela que alegou não possuir planejamento, afirmaram que o crescimento ocorreu de maneira muito rápida, mas que existe a intenção de se elaborar e estruturar as ações, metas e objetivos da organização.

Na questão n.º 15, quando perguntados se a empresa consegue mensurar as perdas e quebras operacionais 66,7% dos gestores afirmaram conseguir mensurar, com instrumento de coleta de dados e principalmente a utilização de softwares, que corretamente alimentados, elucidam a organização acerca da sua real situação de perdas, obviamente, alguns dados se perdem nesse processo, fazendo com que nunca haja 100% de confiabilidade do sistema. Os inventários periódicos também são importantes ferramentas. Já 33,3%, afirmaram não conseguir mensurar as suas perdas atualmente, pela falta de instrumentos eficientes e de procedimentos que norteiam a atividade, além de não conseguirem realizar o inventário periódico. Um dos gestores expõe a realidade da empresa:

“A empresa possui um sistema onde são lançadas todas as perdas identificadas. A mensuração de perdas desconhecidas é feita através de inventários periódicos por categoria de produtos, considerando que, categorias de maior fluxo têm período menor para a contagem e categorias com menor fluxo possuem um período maior para a realização do inventário”.

No item n.º 16, os gestores foram questionados acerca das compras realizadas, se existe, sob este aspecto, fatores que relevam a prevenção de perdas. Assim, 66,7% alegaram se atentar à prevenção de merdas no momento da compra, observando as compras em excesso, os locais disponíveis para estocagem, o tempo de entrega considerando a perecibilidade dos produtos e a quantidade existente em estoque, além de diversos outros aspectos inerentes a

cada instituição. Contudo, 33,3% das empresas estudadas afirmaram não se atentar ao aspecto prevenção de perdas no momento da compra por acreditarem não haver essa necessidade.

A questão n.º 17, quando perguntados sobre a realização de inventários, instrumento essencial para a mensuração de perdas, 83,4% alegaram realizar inventários periódicos, conforme a sua necessidade, já 16,6% das empresas afirmaram que, atualmente, não conseguem realizar inventários com frequência, mas que esta é uma meta para o futuro. Algumas das empresas se apresentaram muito bem preparadas para a realização dos inventários, com equipamentos próprios, o que facilita o processo. Acerca da importância da realização de inventários, expõe um gestor:

Atualmente realizamos inventários periódicos e por categorias, pois dependendo de suas características a contagem é semanal, mensal, trimestral ou até mesmo semestral. Devido a grande quantidade de itens, a realização de inventário é uma atividade muito complexa que exige controle demanda uma quantidade significativa de mão de obra disponível. Conseguimos hoje, programar os inventários e realizá-los constantemente de acordo com prospecto elaborado, obtendo assim as informações necessárias para alimentação do sistema que mensura as perdas.

Assim, fica evidenciado então que as empresas estudadas têm conhecimento da importância de se prevenir perdas, embora os resultados apresentem certa inconstância, devido ao fato de que nem todas as empresas realizam as atividades necessárias para obter resultados mais eficazes, o que sem dúvida mudará no futuro considerando o crescimento e especialização dos gestores, a grande maioria das organizações tem ou começa a ter um controle estruturado de prevenção de perdas.

Com a realização do estudo foi possível perceber que os gestores entrevistados estão realmente atentos às perdas da empresa, sabem que existem e que precisam ser controladas para que o faturamento não seja prejudicado. Em todas as organizações existe um sistema eficiente de compras, que atende às respectivas necessidades de cada uma, com acompanhamento das vendas por período e quantidade necessária para disponibilização.

Um aspecto bastante interessante é a perecibilidade dos produtos industrializados, pois vários gestores alegaram que a falta do monitoramento do prazo de validade desses produtos incorre em perdas inevitáveis, mas controladas, considerando ainda que diversos produtos, não comestíveis, podem ser trocados junto ao fornecedor. Contudo, para que ainda assim não ocorram perdas no processo, é necessário que se tenha controle de tudo o que precisa ser retirado da área de vendas, com um local específico para armazenamento, que geralmente é conhecido nas organizações como “área de quebra”, onde ficam todos os produtos que já não podem ser comercializados.

4.1.1 Recursos tecnológicos utilizados pelas empresas

O gráfico 6 mostra a utilização de recursos tecnológicos por parte das empresas para o controle e redução das perdas:

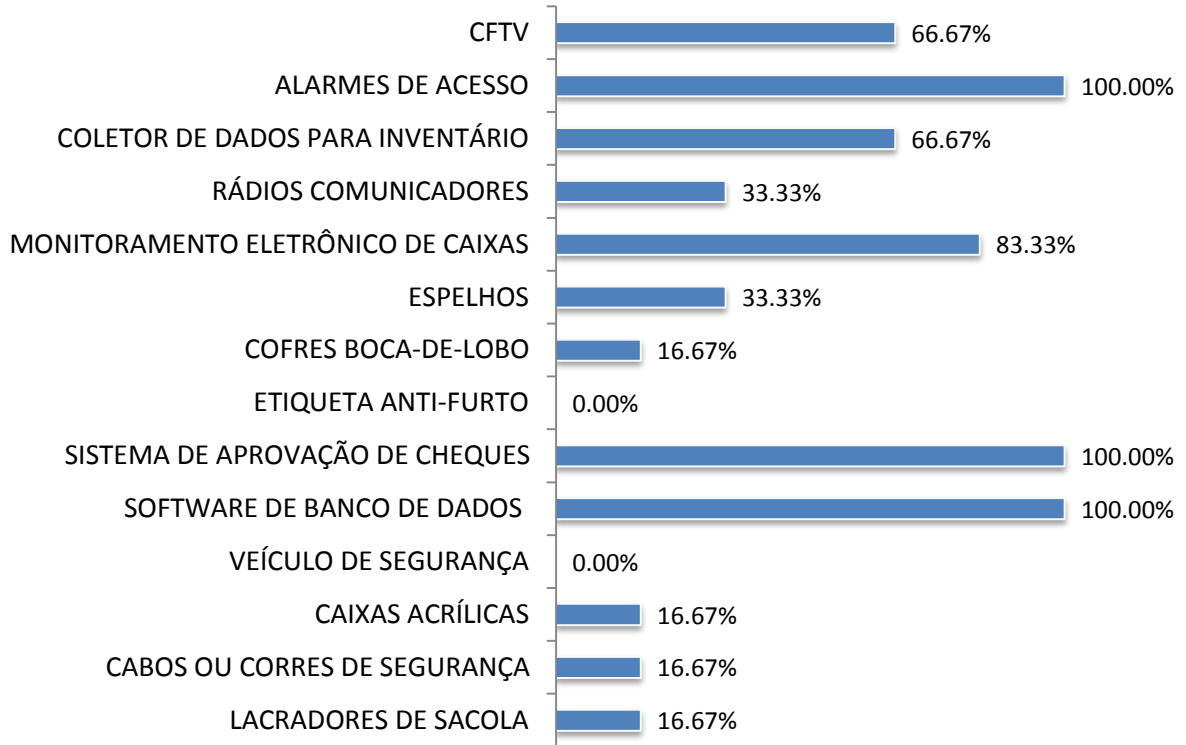


Gráfico 6 – Equipamentos utilizados pelas instituições estudadas
Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da análise do gráfico 6, é possível perceber que os itens “alarmes de acesso”, “sistema de aprovação de cheques” e “software de banco de dados”, existem em todas as empresas, com as características necessárias aos seus respectivos anseios administrativos e operacionais.

O sistema de alarme, em todos os casos é monitorado também por empresas terceirizadas, são acionados geralmente no fechamento da loja e representam um item básico de segurança patrimonial. O sistema de aprovação de cheques pode ser considerado um item de prevenção para evitar as perdas financeiras decorrentes do recebimento de cheques sem fundos, contando com um cadastro e consulta prévia em todas as empresas. O software de banco de dados, em todas as empresas estudadas, é muito eficiente e geralmente contempla todos os setores e se alimentado corretamente, disponibiliza informações, muito rapidamente, que auxiliam gestores e funcionários nas atividades diárias.

Em seguida a parecem o “monitoramento eletrônico de caixa” que consiste no controle

simultâneo da movimentação de caixa, o “CFTV”, que é o monitoramento por câmeras de segurança, esse item, em algumas empresas que o possuem, também é monitorado por empresas terceirizadas de segurança, em outras a própria empresa realiza o acompanhamento, em seguida o item “coletor de dados para inventário” também é bastante utilizado por parte das empresas para a realização dos inventários necessários. Em algumas empresas os coletores são leitores de códigos de barra agilizando muito o processo de contagem dos produtos.

Os itens “rádios comunicadores” utilizados para agilizar a comunicação entre colaboradores e “espelhos” utilizados para visualizar cantos e locais mortos, aparecem em seguida como mais utilizados. Em seguida “cofres”, “caixas acrílicas”, “cabos ou correntes” e “lacradores de sacola” são os itens menos utilizados pelas empresas estudadas. Os itens “etiqueta anti-furto” e “veículo de segurança” não são utilizados por nenhuma organização estudada.

4.1.2 Principais causas de perdas e quebras

O gráfico 7 mostra quais os principais fatores, segundo as empresas pesquisadas, que causam perdas desconhecidas:

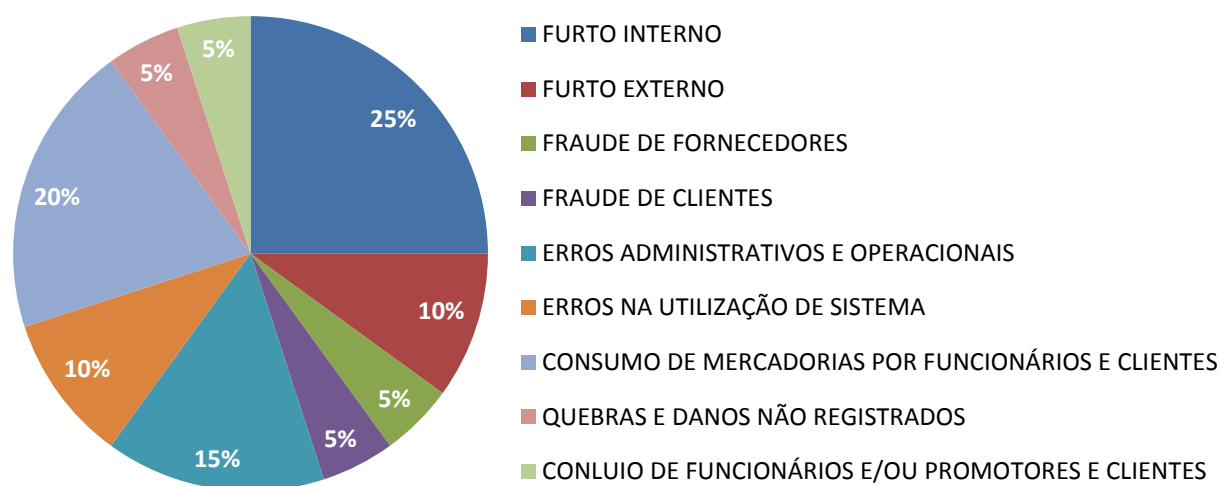


Gráfico 7 – Principais causas de perdas desconhecidas
Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 7 ilustra a opinião dos gestores entrevistados quanto às principais causas que incorrem em perdas desconhecidas. O item “furto interno” aparece como o principal causador de perdas desconhecidas. Ocorre quando os funcionários furtam ou desviam produtos dos depósitos ou até mesmo da área de vendas, Em seguida aparecem os itens “consumo de mercadorias por funcionários e clientes” e “erros administrativos ou operacionais”. Na

sequência aparecem os itens “furto externo” e “erros na utilização do sistema”. Os itens “fraude de fornecedores”, “fraude de clientes”, “quebras e danos não registrados” e “conluio de funcionários e/ou promotores e clientes” figuram como os menos considerados.

O gráfico 8 mostra quais os principais fatores, segundo as empresas pesquisadas, que causam quebras operacionais:

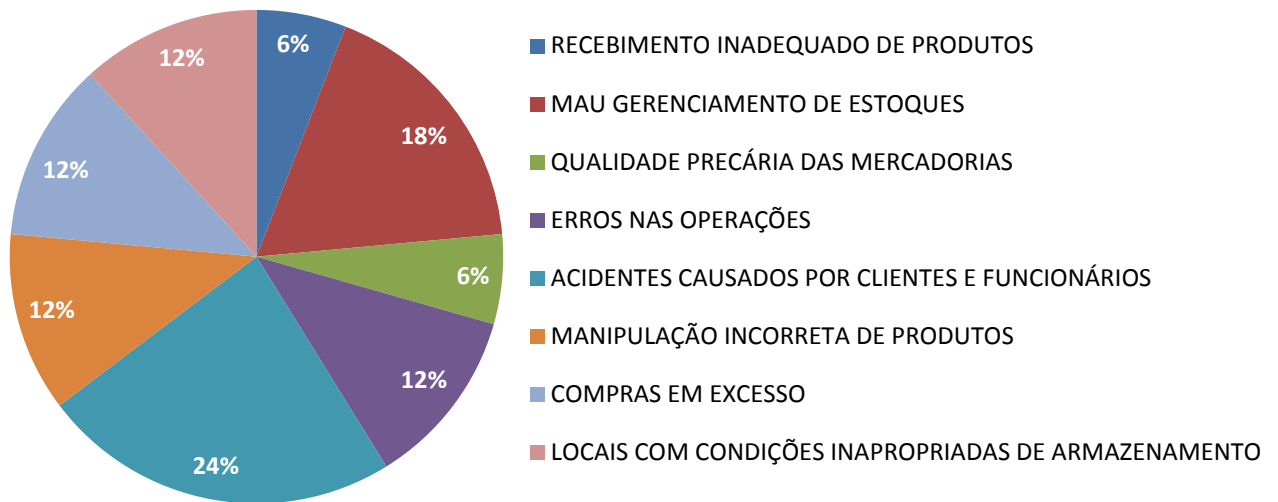


Gráfico 8 – Principais causas de quebras operacionais
Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 8 ilustra a opinião dos gestores entrevistados quanto às principais causas que incorrem em quebras operacionais. O item “acidentes causados por clientes e funcionários” aparece como o principal causador, segundo a opinião dos gestores, de quebras operacionais. Em seguida aparece “mau gerenciamento de estoques” e logo depois, com números iguais, os itens “erros nas operações”, “manipulação incorreta de produtos”, “compras em excesso” e “locais com condições inapropriadas de armazenamento”. Os itens “recebimento inadequado de produtos” e “qualidade precária das mercadorias” aparecem como os motivos menos considerados.

Evidenciadas as principais causas de quebras e perdas, é função do gestor coordenar a sua equipe para poder reduzir os índices nos pontos identificados. Este é um ponto muito importante no processo, pois é a partir da identificação das perdas que, se tornando quebras operacionais, podem ser efetivamente reduzidas com ações coordenadas a esta finalidade. A análise das principais causas é também um ponto muito importante do processo de um programa eficaz de redução das perdas, assim as atividades corretamente executadas podem trazer resultados satisfatórios mais rapidamente.

4.2 MELHORES PRÁTICAS E POSSÍVEIS MELHORIAS

De fato, as empresas atuantes no varejo supermercadista devem sempre buscar em seus processos e atividades, melhorias para oferecer maior valor agregado aos serviços, que podem ser percebidos pelo cliente final. Após a entrevista com os gestores e análise dos resultados, foi possível identificar que com a crescente demanda no município de Dourados (MS), e com o acirramento da concorrência, as empresas estão atentando-se a qualidade de seus produtos e principalmente dos serviços prestados.

Sem dúvidas, o ponto mais forte encontrado no processo de prevenção de perdas nas instituições estudadas foram os softwares, que se bem administrados e alimentados, podem oferecer informações muito importantes ao gestor para tomada de decisões, e um fato interessante é que, quando as atividades são bem conduzidas e os dados são coletados de maneira eficiente, o programa revela as informações muito rapidamente. Cabe aos gestores das empresas conduzirem de maneira eficiente as ações utilizadas para reduzir as perdas, sejam quais forem, adaptadas às necessidades de cada instituição, fazendo com que os resultados sejam perceptíveis e aparentes para posteriormente poder elaborar programas mais completos de prevenção. Um sistema de informação bem coordenado pode oferecer ao gestor informações muito importantes que por sua vez protagonizam a evolução da eficiência do sistema e na obtenção de resultados perenes.

Não se pode afirmar que a criação de um setor específico para a prevenção de perdas é essencial a continuidade do negócio, porém, o que se pode afirmar é que conforme a empresa cresce a complexidade de administrá-la cresce proporcionalmente ou mais, nesse contexto fica claro que em algum momento os gestores deverão observar as perdas de maneira mais criteriosa e utilizar as ferramentas disponíveis para aumentar a sua lucratividade.

O que se pode caracterizar como possível melhoria é a eficiência na mensuração das perdas, pois diversos gestores alegaram conseguir mensurar mais não de maneira eficiente, outros afirmaram ainda não conseguirem saber o quanto se perde. A informação de quanto as perdas impactam no faturamento da organização é essencial para que se possa elaborar uma estratégia para reduzi-las. Assim o primeiro passo para buscar uma redução efetiva é o conhecimento do que ocorre no interior da empresa, onde se perde mais, em qual setor, quais produtos, em quais épocas, sob quais aspectos, e a realização de inventários é uma ferramenta muito importante nesse processo. O papel do gestor deve ser o de coordenar a sua equipe para, no melhor tempo possível, identificar as perdas para, assim, poder efetivamente reduzi-las da maneira adequada.

4.2.1 Pontos fortes e pontos fracos

Por fim, através do estudo e dos dados levantados foi possível elaborar uma tabela elencando os possíveis pontos fortes e pontos fracos existentes nas organizações estudadas, conforme ilustrado na tabela 2:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
SOFTWARE	CAPACITAÇÃO
COMPRAS	ARMAZENAGEM
INVENTÁRIO	CONTROLE DE PRODUTOS VENCIDOS
	CONTROLE DE TRANSPORTE DE MERCADORIAS
	HIERARQUIA

Tabela 2 – Pontos fortes e pontos fracos
Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela apresenta os itens software, compras e inventário, como pontos fortes nas organizações estudadas, pois no planejamento e execução destas atividades, bem como utilização dos recursos, aparentemente existe eficiência e organização. Já os itens capacitação, armazenagem, controle de produtos vencidos, controle no transporte de mercadorias e disposição hierárquica, foram identificados como pontos fracos do processo, pois ainda precisam ser melhores planejados e orientados para a qualidade do processo.

Por fim a intenção desta pesquisa era a de analisar o comportamento das empresas estudadas com relação às perdas, considerando que este fator implica em redução da lucratividade. Fica elencada aqui a disponibilização para eventuais futuras pesquisas, observando sempre o amadurecimento e comportamento do mercado, as mudanças da demanda e da maneira como as empresas administram essas contingências, buscando sempre, no anseio acadêmico, a elucidação científica das práticas administrativas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O varejo se apresenta ao consumidor como uma alternativa de consumo, onde se pode encontrar muitos produtos, de diversas categorias, em um mesmo lugar. Com o desenvolvimento da economia e a crescente especialização das empresas, buscando sempre aperfeiçoar seus negócios, é evidente que o mercado se tornará mais concorrido, o que de certa forma representa um benefício para o cliente e maior complexidade para o gestor. No Brasil, os últimos anos têm sido caracterizados, no âmbito econômico, pelo crescente aumento do poder aquisitivo das pessoas, principalmente com a elevação da classe média. Sob este aspecto, é possível afirmar que a demanda crescente representa uma alavancagem nas vendas por parte das empresas que tratam de maneira eficiente os seus negócios, pois as pessoas têm necessidades de consumo.

A proposta deste trabalho era analisar o gerenciamento da prevenção de perdas em supermercados oriundos da cidade de Dourados (MS), observando quais as práticas adotadas para reduzir os índices de perdas, assunto muito abordado atualmente por entidades representativas do setor como a ABRAS. É possível perceber que já existe uma preocupação maior por parte das empresas quanto à sofisticação e melhoria de seus negócios. Talvez, tenham percebido que há clientes disponíveis com intenções de consumo, mas que buscam por serviços de qualidade. Contudo, o cenário favorável, que desperta a intenção dos administradores em melhorar seus processos, faz com que estes busquem alternativas para aumentar o seu faturamento, pois é necessário observar que existe a limitação da capacidade produtiva, onde, no contexto supermercadista, uma loja não consegue atender uma quantidade maior de clientes do que o seu espaço físico e o seu mix de produto pode oferecer. Sem dúvida esses aspectos abrem margens para crescimento, contudo, a eficiência e eficácia dos processos se revelam mais vantajosas, pois criam uma cadeia de valor para o cliente.

Embora as empresas tenham arraigadas em seus ambientes de gestão as técnicas da administração, ainda existem pontos, de melhoria iminente, que são pouco explorados. A prevenção de perdas se caracteriza como um deles, de forma que os seus resultados representam redução de despesas e aumento de lucratividade, pois os investimentos necessários muitas vezes não chegam nem à metade do que se perde. Se considerados todos os alimentos perecíveis que não se encontram mais aptos a comercialização e devem ser descartados, é fácil observar a realidade de que um trabalho efetivo da correta condução desses produtos, desde a compra, a entrada, a disponibilização na loja, etc., pode oferecer uma redução significativa de desperdícios, apenas no setor de perecíveis.

Uma dificuldade muito grande encontrada pelas empresas estudadas é o controle dos produtos industrializados perecíveis, pois muitos perdem o seu prazo de consumo e conseqüentemente devem ser descartados, representando assim grande parte das quebras operacionais. A organização destes produtos é um ponto muito importante, pois obviamente não se pode disponibilizar produtos na área de vendas com prazo de validade maior do que os disponíveis no estoque. Esses problemas sem dúvida ocorrem e muitas vezes não são percebidos pelos supervisores, encarregados ou estoquistas, pois a quantidade de categorias geralmente é muito grande e erros operacionais são comuns. O manuseio incorreto das mercadorias também pode representar perdas significativas. Contudo, todo esse processo se inicia na análise das vendas e na compra dos produtos, pois compras em excesso sem dúvida se tornarão quebra operacional.

Por fim, se pode constatar que existe a preocupação dos gestores, nos supermercados estudados, situados na cidade de Dourados (MS), com a relação às perdas e quebras operacionais e que sabem a importância desse assunto para o seu negócio. A grande maioria das empresas tem processos, não completamente estruturados, mas que atendem, hoje, às suas necessidades de gestão e que utilizam as ferramentas disponíveis para o controle de suas perdas. Ficou claro ainda que é necessária a criação de uma cultura de prevenção de perdas no interior das organizações, pois os colaboradores são os protagonistas na realização das atividades que se entrememiam por todo os arranjos produtos do negócio e são eles e o trabalho deles, os maiores responsáveis pelo alcance dos resultados satisfatórios.

6. REFERÊNCIAS

- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. **11ª Avaliação de perdas no varejo brasileiro – supermercados**. São Paulo: ABRAS, 2011. Disponível em <<http://www.abrasnet.com.br/pdf/11-AvaliacaoSupermercados2011.pdf>> Acesso em: 19 mar. 2013.
- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. **12ª Avaliação de perdas no varejo brasileiro – supermercados**. São Paulo: ABRAS, 2012. Disponível em <http://www.abrasnet.com.br/pdf/Perdas_2012_Geral.pdf> Acesso em: 19 mar. 2013.
- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. **13ª Avaliação de perdas no varejo brasileiro – supermercados**. São Paulo: ABRAS, 2013. Disponível em <<http://www.abras.com.br/pdf/pesquisaperdas2013.pdf>> Acesso em: 6 fev. 2014.
- ALSTETE, J. **Inside advice on educating managers for preventing employee theft**. Disponível em <<http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/inside-advice-oneducating-managers-for-preventing-employee-theft-MM0U7cAn3M.>>> Acesso em: 23 mar. 2013.
- ANGELO, Claudio Felizoni de, SILVEIRA, Jose Augusto Giesbrechtda, [et al]. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ARCOVERDE, Carlos Frederico de Araujo. **Modelos de classificação para pequenas empresas supermercadistas quanto ao uso de técnicas de prevenção de perdas: um estudo de caso**. Dissertação (Pós-graduação em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio grande do Norte, 2010. Disponível em <http://bdttd.bczm.ufrn.br/tesdesimplificado//tde_arquivos/6/TDE-2010-11-25T003218Z-3065/Publico/CarlosFAA_DIS SERT.pdf.>> Acesso em: 24 mar. 2013.
- BAER, Werner. **A economia brasileira**. 3 ed. rev., ampl. e atuali. São Paulo: Nobel, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. 10 reimp. São Paulo: Atlas, 2012.
- HITT, Michael A, [et al]. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Evolução populacional e pirâmide etária de Dourados – MS**. [s.d.] Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=500370#>>> Acesso em: 13 fev. 2014.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 4. ed. 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7 ed. 5 reimp. São Paulo: ATLAS, 2010.

MEZA, Margareth. **Setor diminui perdas em 2011, segundo pesquisa**. Revista Superhíper. São Paulo: ABRAS, set/2012. p. 139.

MINTZBERG, Henry, [et al] **O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 1 ed. 9 reimp. São Paulo: Atlas 2009.

PERFIL SÓCIOECONÔMICO DE DOURADOS (MS). 2012. Prefeitura Municipal de Dourados – MS. Disponível em <<http://www.dourados.ms.gov.br/LinkClick.aspx?fileticket=aUepipzA3Sw%3D&tabid=1196&language=pt-BR>> Acesso em: 21 mar. 2013

PROVAR/FIA – Programa de Administração de Varejo/Fundação Instituto de Administração. **12ª Avaliação de perdas no varejo brasileiro**. PROVAR/FIA: São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.provar.org/pesquisa_sapvb-12.asp> Acesso em: 23 mar. 2013.

SÁ, Daniela Mendes de, ROTONDARO, Roberto. **Gerenciamento de riscos operacionais na prevenção de perdas no varejo**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVI, Ceará: ABEPRO, 2006. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450310_7367.pdf> Acesso em 12 fev. 2014.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Out/2011. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)> Acesso em: 12 abr. 2013.

SEBRAE/MS – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Estado de Mato Grosso do Sul. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE – Mato Grosso do Sul 2005**. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/30A009A3C6C27E968325734C006483B0/\\$File/NT0003606A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/30A009A3C6C27E968325734C006483B0/$File/NT0003606A.pdf)> Acesso em: 23 jan. 2013.

SERRENTINO, Alberto. **Inovações no varejo**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

SUPERHÍPER. Ano 38, Número 435. p. 36-42, 122-139. São Paulo: ABRAS, Set/2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WERNECK, Ticiana. **Agora não dá para parar.** Revista No Varejo, p. 10. Ed. Especial. 2012/2013. Disponível em <<http://www.portalnovarejo.com.br/pdfs/EspecialNoVarejo.pdf>.> Acesso em 12 fev. 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Questões propostas

- a) A empresa possui uma área, setor, ou departamento de prevenção de perdas?
- b) Existe um programa específico com diretrizes para a prevenção de perdas, com procedimentos, ações, relatórios (etc.)?
- c) Existem funcionários que trabalham exclusivamente para prevenir perdas?
- d) A ideia de prevenção de perdas é difundida na empresa, entre os funcionários?
- e) É realizado algum treinamento específico à prevenção de perdas?
- f) No momento da contratação de um novo funcionário, são considerados alguns aspectos da prevenção de perdas?
- g) A empresa tem conhecimento do quanto as perdas impactam na lucratividade?
- h) A empresa trata de maneira diferente os produtos de alto risco?
- i) Existe alguma diretriz para o controle de desperdícios?
- j) Existe alguma época em que as perdas identificadas são maiores, com maior fluxo de clientes, em períodos sazonais?
- k) É realizado um controle efetivo no transporte e movimentação de produtos e mercadorias para que não haja perda?
- l) Acompanha os índices nacionais de perdas como parâmetro ou referência?
- m) Acredita que a prevenção de perdas pode representar aumento de lucratividade da empresa?
- n) A empresa segue algum planejamento estratégico?
- o) Quanto aos recursos tecnológicos, quais destes abaixo são utilizados?
 - CFTV;
 - Alarmes de acesso;
 - Coletor de dados para inventário;
 - Rádios comunicadores;
 - Monitoramento eletrônico de caixa;
 - Espelhos;
 - Cofres boca-de-lobo;
 - Etiquetas anti-furto;
 - Sistema de aprovação de cheques;
 - Software de banco de dados;

- Veículo de segurança;
- Caixas acrílicas;
- Cabos ou correntes de segurança;
- Lacradores de sacola.

p) A empresa consegue hoje mensurar as perdas e quebras operacionais? Como isso é realizado?

q) O que acredita serem as principais causas de perdas desconhecidas? E as principais causas de quebras operacionais?

r) A empresa realiza um planejamento das atividades de compras, controle de estoques e inventários, considerando a prevenção de perdas?

s) É realizado inventário do estoque para verificação? Com que frequência?

t) Quais as suas considerações, enquanto gestor, acerca do assunto prevenção de perdas?