

Uma das principais dificuldades das empresas em tempos de crise financeira internacional é a de reduzir os custos e preservar a margem de rentabilidade. Soma-se a essa dificuldade a alta concorrência que vigora no mundo dos negócios. Por isso, a diminuição das perdas pode representar um volume considerável na receita das empresas no final do mês. Para conseguir um fôlego a mais nos negócios e impedir que parte importante do faturamento escoe pelo ralo, as companhias atacadistas distribuidoras podem praticar uma política de prevenção de perdas.

Só para se ter uma ideia, no comércio varejista as perdas representam 2,15% do faturamento das empresas, de acordo com o estudo "8ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro", realizado em 2008 pela Abras – Associação Brasileira de Supermercados, juntamente com o GPP/Provar (Grupo de Prevenção de Perdas do Programa de Administração do Varejo) da FIA – Fundação Instituto de Administração, Felisoni & Associados, Nielsen e ABF – Associação Brasileira de Franchising. Isso significa que uma rede varejista que fatura 100 milhões de reais por mês perde 2 milhões de reais. Ela está jogando fora, pela porta de trás, uma quantia importante do faturamento – o que serve como alerta para os demais elos da cadeia de abastecimento.

A pesquisa mostrou que houve um aumento de 0,18% nas perdas em comparação com o resultado obtido no estudo anterior, realizado em 2007, o que reforça a necessidade de se investir em um trabalho sério de combate ao problema, pois, mesmo sendo parte do negócio, quanto mais as quebras estiverem sob controle, mais recursos sobrarão no caixa.

Para implantar um plano de prevenção de perdas, não basta combater os furtos por meio de técnicas de segurança. É preciso ir além e detec-

tar onde ocorre ineficiência nos processos de toda a empresa. Isso engloba rever pilares estruturais, identificar o que pode gerar um posicionamento de risco dentro do negócio e analisar processos burocráticos. Além disso, é preciso conferir com cuidado a movimentação dos produtos e reconhecer a necessidade de investimento no treinamento de pessoas. Nesse aspecto, o colaborador deve ser envolvido em exercícios de capacitação constantes para que cumpra à risca os processos estabelecidos. “”, diz a professora do Provar da FIA, Patrícia Vance.

DE OLHO NOS PROCESSOS

Falta de controle do estoque, armazenagem inadequada, produtos danificados ou inconvenientes para a venda ao consumidor final são exemplos de quebras operacionais. Tanto no varejo como no atacado distribuidor há vários pontos críticos responsáveis por perdas e o principal deles envolve o produto. No momento em que sai da indústria e passa pelo operador logístico, a mercadoria está exposta a situações que podem impedir a sua comercialização. E quando chega ao ponto-de-venda, algumas situações se repetem, tanto pelas mãos do colaborador como do próprio cliente.

Mas é no estoque que boa parte do faturamento vai para o ralo. Por isso, dedique atenção redobrada à sua área de armazenamento. O primeiro passo para você obter o controle é fazer o inventário, que consiste na contagem dos produtos estocados. Essa prática, por si mesma, não reduz quebras, mas oferece uma leitura de situações onde a mercadoria está exposta, o que o ajuda a definir as medidas a serem adotadas.

Em razão da crise econômica internacional, há empresas que reduziram ciclos de inventários para cortar custos, decisão perigosa, que pode comprometer ainda mais os resultados. “É dar um tiro no pé! Se eu não conheço o estoque, estou aumentando o meu



É preciso levantar as informações, analisar os processos da empresa e descobrir os pontos de risco da operação

PATRICIA VANCE, professora do Provar da FIA



divulgação



No comércio varejista, as perdas representam 2,15% do faturamento das empresas

MAPEIE OS PONTOS CRÍTICOS

- ✓ Dívida a empresa em áreas (recebimento, estoque, processos burocráticos, etc.).
- ✓ Em seguida, faça uma análise dos processos utilizados em cada setor para saber se são adequados ou se é necessário promover mudanças.
- ✓ Depois de rever ou de definir novos procedimentos, é fundamental ter indicadores que apontem os resultados concretos dessa mudança. "Em alguns setores da operação, não se tem alta qualificação profissional. Para suprir essa deficiência, o ideal é que a empresa desenvolva processos definidos, pois, na falta de pessoas e processos, você tem o caos", alerta o gerente-geral de Projetos da RGIS Brasil, André Oliveira.
- ✓ Outro passo importante consiste em classificar o tipo de perda em identificada ou não identificada, pois só dessa maneira se terá um histórico do problema.

índice de perdas", afirma o gerente-geral de Projetos da RGIS Brasil, André Oliveira.

Para aqueles que precisam reduzir os gastos com inventários, uma alternativa consiste em fazer contagens rotativas, processo em que o funcionário pode checar um ou dois produtos por vez em intervalos menores de tempo. No Makro, adotam-se dois formatos de inventário, o cíclico e o geral, o segundo de cunho mais administrativo. "Fazemos os dois, mas analisamos e tomamos atitudes em cima dos números obtidos por meio dos inventários cíclicos", explica o vice-presidente de Vendas e Operações, Martijn Winkel.

Para que nada estrague no estoque ou se perca no caminho, principalmente por falta de informação, o fornecedor deve ser um parceiro da cadeia. Cada produto tem a sua característica, e para que o vare-

jista e o atacadista distribuidor o armazenem corretamente, é importante que eles recebam todas as informações técnicas das empresas fornecedoras.

DE DENTRO PARA FORA

O desvio de mercadoria, o chamado furto interno, que pode ocorrer no estoque ou dentro da loja, tanto pelas mãos de clientes como de funcionários, é outro fator relevante quando se fala em perdas. Quando praticado por colaboradores, o controle é ainda mais difícil, uma vez que são pessoas que conhecem as deficiências da própria empresa. Para combater a prática, duas dicas consistem em redobrar a atenção durante a fase da contratação e investir em campanhas de premiação nos resultados da equipe, procurando envolver o funcionário na política de prevenção.

Durante o processo de seleção, a fim de detectar tendências do candidato para realizar furtos, a área de RH (Recursos Humanos) pode aplicar testes psicológicos. Essa prática já faz parte do processo de contratação em alguns países, como os Estados Unidos, mas no Brasil ela ainda é pouco utilizada. Outra medida simples consiste em fazer com que o funcionário recém-contratado tenha informações sobre os métodos adotados pela empresa em relação à prevenção de perdas e qual a importância de sua participação no processo.

Outra iniciativa importante consiste em envolver o funcionário no processo por meio de um programa de remuneração. Premiar a equipe é também dividir a responsabilidade com os colaboradores, atitude que se torna uma poderosa ferramenta para estimular o funcionário a se envolver no problema. "Quando iniciamos um

projeto assim, o resultado inicial é altamente brusco. A equipe percebe que a empresa aumentou o foco no problema, o que inibe os furtos, oferecendo um resultado eficiente", afirma o gerente regional da ABGroup Desenvolvimento de Negócios, Jorge Moreira Júnior.

Também é importante não facilitar para que o roubo ou furto aconteça. É importante proibir o acesso dos colaboradores com malas nas dependências da loja e fazer as revistas na saída do turno, além de investir em vigilância eletrônica por meio de câmeras instaladas em pontos estratégicos. "Existem sistemas que permitem ao empresário olhar a distância o que acontece na loja", afirma o diretor da Gateway Security, Luiz Fernando Sambugaro.

Uma alternativa consiste em permitir somente a colaboradores autorizados o acesso a áreas estratégicas, incumbindo-os de fazer o registro de

“
Há uma
visão muito
superficial
sobre uma
política
adequada
para combater
perdas

CLÁUDIO CZAPSKI,
da ECR Brasil



DIVULGAÇÃO

ENGESYSTEMS®

Rua Anequirá, 141 • Cordovil • Rio de Janeiro • RJ • CEP: 21215-440
e-mail: comercial@engsystems.com.br • www.engsystems.com.br

Telefax: 55 21 3457.9000

ENGESYSTEMS, desde 1980 fabricando equipamentos para movimentação e armazenagem.

- Instalações próprias com 15.600 m².
- Máquinas de conformação contínua automática para produção de perfis até 12 mts sem emenda.
- Estufas lineares para polimerização eficaz no processo de pintura eletrostática à pó.
- Programa de cálculo estrutural elaborado por engenheiros calculistas da Fundação COPPETEC/UFRJ.

Estrutura Porta-Pallets, Divisórias, Alamedados e Protetores



Protetores



Engate da Estrutura Porta-Pallets

Protetor de Coluna e montante



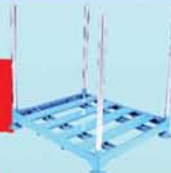
Contentores de Chapa Corrugada e de Tela

Racks Desmontáveis



Display Box e Box Pallet

Contentor de Colunas Removíveis



Pallet de Aço Hermético



Rever pilares estruturais, identificar o que gera um posicionamento de risco dentro do negócio e analisar os processos burocráticos fazem parte de um bom plano de prevenção de perdas

entradas e saídas de mercadorias. No caso de produtos muito visados, como bebidas alcoólicas, lâminas de barbear e pilhas, uma dica consiste em isolá-los de maneira a permanecerem estocados e protegidos numa área segregada.

No Makro, os produtos de alto risco têm tratamento especial, sendo guardados em gaiolas fechadas com cadeado. "O chiclete Trident só é vendido perto da caixa registradora. São atitudes simples que dão resultados práticos. Mostrar quebras aumenta o número de quebras, pois quando se tem embalagens abertas na área de vendas, isso pode estimular a abertura de outras", explica Winkel.

Apesar de todas as estratégias que podem ser adotadas, ainda há empresas que descontam as quebras dos funcionários, o que é ilegal e imoral, e cria um círculo vicioso, estimulando quem não rouba a fazê-lo, o que acaba prejudicando o trabalho de prevenção.

DE OLHO NO PROBLEMA

Enquanto há empresas que já trabalham há anos para combater o problema, uma série de outras está começando agora, e nessa escala a indústria, e também o varejo, estão mais preocupados e preparados que o atacado distribuidor. "O segmento não avançou tanto quanto a indústria na profissionalização do negócio. Pelo fato de conviver com metades tão desiguais, pois numa ponta o atacadista convive com fornecedores e na outra atende o pequeno varejo, que quase nada entende de gestão, há uma visão muito superficial sobre uma política adequada para combater perdas", explica o superintendente da ECR Brasil, Cláudio Czapski.

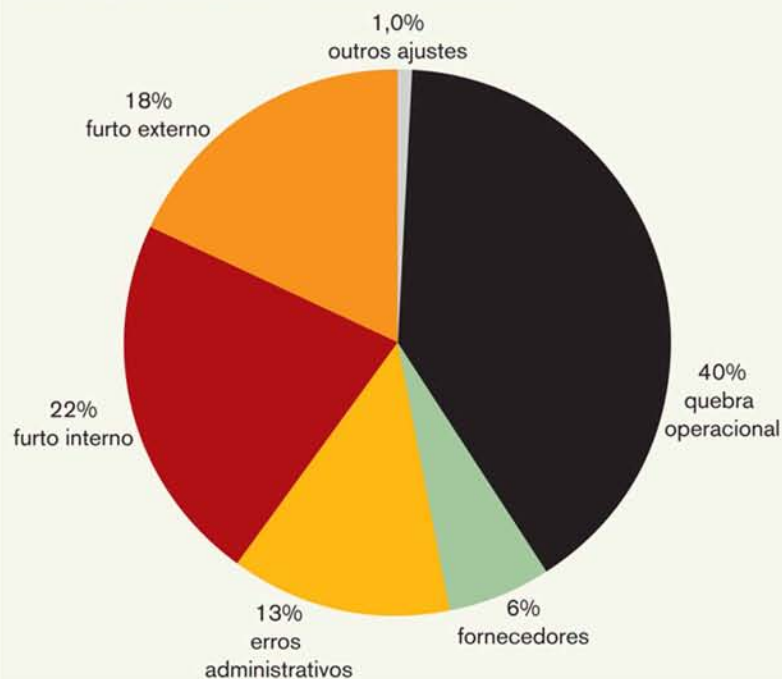
Além do posicionamento comportamental, outro agravante está no fato de que, ao contrário dos grandes rombos, que são identificados rapidamente, as perdas menores são quase imperceptíveis, o que desestimula o investimento e faz com que o atacadista esteja mais preocupado com softwares do que com o controle de estoque ou o treinamento de pessoal. "As perdas são como parasitas que detonam o seu negócio e que, na maioria das vezes, você não conhece", define Oliveira.

É no atacado de autosserviço (cash & carry) que se reconhece melhor a verdadeira importância do trabalho de prevenção. Como o estoque fica na área de vendas, as grandes redes se preocupam em identificar situações, ou indivíduos, com comportamentos suspeitos. Algumas redes já dispõem de uma equipe de prevenção estruturada, ou realizam monitoramento por equipamentos eletrônicos, como câmeras, antenas, etc., uma vez que as prateleiras

DISTRIBUIÇÃO DAS PERDAS

Na escala do varejo, as perdas que apresentam maior concentração estão em três áreas: na quebra operacional, a mais significativa (com o índice, divulgado em 2008, de 40%, contra a taxa de 25,9%, registrada em 2005), seguida pelos furtos internos

(que passaram de 25,8% em 2006 para 22% em 2007) e pelos furtos externos (que tiveram uma redução de 24,7% para 18% nos mesmos anos), aponta o último estudo sobre perdas realizado pelo GPP/Provar/FIA e parceiros.



altas dificultam a visualização do que acontece em todo o ambiente. Outra tática é contar com a presença de um conferente na saída da loja, o qual só libera o carinho do cliente mediante a apresentação da nota.

Por sua vez, no formato do atacado tradicional, onde há um trânsito maior de funcionários no depósito, as câmeras são instrumentos essenciais. Para atender à demanda do mercado, há equipamentos comercializados a vários preços, mas, antes de investir, é preciso que a empresa faça uma adequação daquilo que quer fazer ao que ela tem para investir. "É importante fazer uma avaliação, verificar quais são as necessidades de segurança, antes de definir um projeto adequado às necessidades da empresa", afirma Sambugaro. ■



Existem sistemas que permitem ao empresário olhar a distância o que acontece na loja

LUIZ FERNANDO SAMBUCARO,
diretor da Gateway Security

FOTO SILVIA MASINI



VENHA SER UM DISTRIBUIDOR DAS MELHORES MARCAS INTERNACIONAIS!

ALTA PENETRAÇÃO EM LOJAS DE CONVENIÊNCIA, PADARIAS, REVISTARIAS E MUITO MAIS



Cigarrilhas - Charutos - Fumos de Narguile
A mais completa linha de tabacos importados



Lâminas Duplas
Protetor Móvel

MAXXI

Lâminas Duplas
Fita Lubrificante
Protetor Móvel



Reality Fone: (11) 3842-3233 - www.realitytabaco.com.br



Eletrônico
Recarregável

Todos os isqueiros
Clipper possuem
selo do Inmetro



CLIPPER

FLAMAGAS
Barcelona - Spain