

FACULDADE ANHANGUERA DE BRASÍLIA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VALDINEI PEREIRA GOMES AQUINO

PREVENÇÃO DE PERDAS E GESTÃO DE RISCO

TAGUATINGA

2016

VALDINEI PEREIRA GOMES AQUINO

PREVENÇÃO DE PERDAS E GESTÃO DE RISCO

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Administração de
Empresas da Faculdade Anhanguera de
Brasília como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Administração.
Orientador (a): Prof.^a Sebastião Vitalino da
Silva**

TAGUATINGA

2016

VALDINEI PEREIRA GOMES AQUINO

PREVENÇÃO DE PERDAS E GESTÃO DE RISCO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Administração de
Empresas da Faculdade Anhanguera de
Brasília, requisito parcial à obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Aprovado em 16 de Dezembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Sebastião Vitalino da Silva

Faculdade Anhanguera de Brasília

Orientador

Prof.

Faculdade Anhanguera de Brasília

Prof.

Faculdade Anhanguera de Brasília

Pela abençoada vida da minha mãe que com muito custo me ensinou os caminhos a seguir, ao meu pai que com exemplo me instrui a ser quem hoje sou, a minha esposa amada que ao meu lado está compartilhando do meu suor diário, mas não desiste de lutar e me fazer lutar, dedico esse trabalho. Deus seja louvado!

AGRADECIMENTOS

Porque dele por ele, para ele sejam todas as honras meu Deus e meu Senhor que com minha fé me conduziu ate a data de hoje, agradeço a minha amada esposa “Minha Diana” pelos momentos de luta que passamos, para realizarmos nossos sonhos, agradeço a meu filho amado Gabriel que quantas noites sentiu a falta da nossa companhia, pois tínhamos que nos dedicar a formatura, por que por ele superei meus limites e continuarei a superar, agradeço a minha mãezona que sempre acreditou em mim, meu paizão que nunca desistiu, meus dois filhos de coração Priscila e Bruno obrigado por existirem, minhas filhas que mesmo distante não deixo de amar vocês, agradeço aos professores que são instrumentos para trabalhar rocha bruta que este trabalho seja o inicio de muitas conquistas na minha vida e na vida dos meus familiares.

Ao Homem que teme ao senhor, ele o instruirá no caminho que deve escolher.

Na prosperidade repousará a sua alma, e sua descendência herdará a terra.

(Salmo 25: 12;13)

RESUMO

Com o atual cenário econômico e social, prevenção de perdas se tornou um tema prioritário no auxílio da compra e venda no varejo, juntamente com supply Chain (logística) e uma boa gestão de estoque a fim de eliminar rupturas ou excessos de estoques as empresas realizam análises de risco trabalhando indicadores de possíveis perdas calculando riscos e buscando melhoria contínua a fim de minimizar as perdas e maximizar os lucros.

Palavras-Chave: Prevenção de Perdas, Gestão de risco, Supply Chain

ABSTRACT

With the current economic and social scenario, loss prevention became a priority issue in retail sales, along with supply Chain (logistics) and good inventory management in order to eliminate ruptures or overstocks. Risk analysis working indicators of possible losses calculating risks and seeking continuous improvement in order to minimize losses and maximize profits.

Keywords: Prevenção de Perdas, Gestão de risco, Supply Chain.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercadistas

CFTV – Circuito fechado de TV

PAR – Produtos de Alto Risco

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:.....	31
Gráfico 2:.....	312
Gráfico 3:.....	323
Gráfico 4:.....	Erro! Indicador não definido. 4
Gráfico 5:.....	Erro! Indicador não definido. 5
Gráfico 6:.....	Erro! Indicador não definido. 6
Gráfico 7:.....	Erro! Indicador não definido. 7
Gráfico 8:.....	Erro! Indicador não definido. 8
Gráfico 9:.....	Erro! Indicador não definido. 9

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2. TEMA	13
1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA	13
1.4. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.5. HIPÓTESE DA PESQUISA	14
1.5.1. Hipótese Básica	14
1.5.2. Hipótese Secundária	14
1.6. OBJETIVOS	14
1.6.1. Objetivo Geral	14
1.6.2. Objetivos Específicos	14
1.7. JUSTIFICATIVA DE PESQUISA	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. CONCEITO DE GESTÃO DE RISCOS	15
2.2. CONCEITO DE PREVENÇÃO DE PERDAS	166
2.2.1. REDUÇÃO DE PERDAS	18
2.2.2. FASES DA PREVENÇÃO DE PERDAS	18
2.2.3. ATIVIDADE DO AGENTE DE PREVENÇÃO	19
2.2.4. FUNÇÕES DO AGENTE DE PREVENÇÃO	20
2.2.5. ATRIBUIÇÕES DE ENCARREGADO DE PREVENÇÃO DE PERDAS.	21
2.2.6. UM BOM MODELO DE CHECKLIST CHECK-LIST DE PREVENÇÃO DE PERDAS LOJA: GERÊNCIA: RESPONSÁVEL: DATA: LOJAS SITUAÇÃO AÇÃO PRAZO RESULTADO	22
2.2.7. MANDAMENTOS DA PREVENÇÃO DE PERDAS	23
2.3. PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO	23
2.3.1 O QUE SÃO PERDAS NO VAREJO?	23
2.3.2. QUAL O IMPACTO DAS PERDAS NO VAREJO?	23
2.3.3. DICAS PARA PREVENÇÃO DE PERDAS	24
2.4. PRINCIPAIS TIPOS DE PERDAS NO VAREJO	25

2.5. REDUÇÃO DE FURTOS E PERDAS VIRA META DOS SUPERMERCADOS	26
2.6. A EMPRESA	28
2.6.1. EXTRA-HIPERMERCADOS	28
3. METODOLOGIA.....	29
3.1. LEVANTAMENTO DOS REQUISITOS APLICADOS.....	29
3.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.3. FERRAMENTAS UTILIZADAS.....	29
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	30
5. PESQUISA AVALIATIVA.....	300
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXOS OU APÊNDICE	42

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Prevenção de perdas no Brasil ainda é um tema muito recente somente na década de 1990 mais especifico no ano de 1998 que os grandes varejistas começaram a realizar estudos científicos relacionados ao assunto.

De lá para cá os grandes varejistas nacionais, liderados pelo GPP da FIA (Grupo de Prevenção de Perdas), vêm estudando e realizando benchmark (copiando as melhores práticas) com as maiores redes de varejo norte-americanas a fim de influenciar nos comportamentos, adquirir novas técnicas, ferramentas, tecnologia e processos para prevenir suas perdas. (GERAIGIRE, 2007)

Na época muitas empresas não conseguiam levantar uma real situação de suas perdas e foi através de estudos baseados nos métodos americanos e europeus que foi possível desenvolverem modelos para se trabalhar em nosso varejo.

As análises das perdas no Brasil seguem a tendência europeia e americana, e são comparados com a “Receita Líquida”, ou seja, a receita líquida é igual a receita bruta "menos" os impostos relativos à venda. (GERAIGIRE, 2007)

Com o aumento constante da competição e cada dia maior a mutação do mercado fez-se necessária a adaptação da gestão de prevenção de perdas agregada a gestão de risco nas análises.

Um dos problemas que tem acompanhado os administradores ao longo dos tempos é decidir sobre a quantidade a ser produzida. O conflito é evidente: produzir a mais gera custos desnecessários; produzir a menos gera custos de não atendimento desgaste na imagem da empresa e perda de cliente. (Petrônio e Fernando 2009).

De acordo com Anderson Ozawa; Um dos principais pilares – senão o principal – do varejo é a Gestão dos Estoques. Com efeito, direto no consumidor, mas, ainda obscuro para o varejista, a ausência do produto no ponto de venda – a conhecida ruptura – tem impacto direto nos resultados da empresa, porque ocasiona a Perda Comercial. (Ozawa, 2016)

A Perda comercial ou a ruptura podem ser causadas por diversos fatores entre eles falha no processo de conferência no recebimento podendo haver faltas de mercadorias no

recebimento, furtos internos e externos, erro de registro no PDV, inversão de código no momento do registro esse em especial comum nas frutas, verduras e legumes (FLV)

Portanto torna se necessária a atuação direta em prevenção de perdas, mas para isso são necessárias algumas estratégias a curto, médio e longo prazo com envolvimento de toda equipe de loja entre eles uma equipe treinada no recebimento de mercadoria, sistema de CFTV eficiente para monitoramento dos processos em loja, operadores de caixa com conhecimento das mercadorias e realizando reciclagem no curto prazo e controle de PAR (Produtos com alto risco).

Na empresa que será analisada no caso o “Hipermercado Extra Taguatinga” no qual serão apontadas as oportunidades encontradas de atuação para melhoria do controle de perdas, realizar a gestão de risco e qual o nível de conhecimento e envolvimento da equipe sobre o tema Prevenção de perdas.

1.2. TEMA

Prevenção de perdas e gestão de risco.

1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este tema, baseia-se no estudo de prevenção de perdas e gestão de risco implantado no Hipermercado Extra Taguatinga Sul situado na Rua 420 Quadra 3 lote 4 Distrito Federal com 8.340 metros de area de vendas, 323 colaboradores e um faturamento mensal medio de 14 milhões ao mês.

1.4. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Com o atual cenário econômico e social, prevenção de perdas tornou-se um tema importante entre a alta administração das grandes empresas, já se desenvolvem gerencias de prevenção de perdas com objetivo de estudar o cenário para traçar estratégias que minimizem os riscos futuros entre os indicadores são analisadas os tipos de perdas que temos que podem ser: perdas de estoque, perdas financeiras, perdas administrativas, perdas comerciais, perdas de produtividade.

Assumir o controle da incerteza é o principal desafio da liderança na nossa época. A novidade é a incerteza estrutural. Estrutural porque as forças atuantes de hoje podem simplesmente minar a estrutura existente de um mercado ou setor específico, colocando-o em risco de redução ou até de extinção. Estou falando de forças de longo prazo, forças

inevitáveis, que virão de qualquer maneira! Para quem está despreparado, as grandes mudanças decorrentes dessas forças são curvas repentinas, que aparecem sem avisar, obscurecendo qualquer ideia de futuro. A incerteza estrutural é global e, ao mesmo tempo, atomística! (Brasiliano, 2015). Como maximizar os lucros e reduzir as perdas?

1.5. HIPÓTESE DA PESQUISA

1.5.1. Hipótese Básica

Com departamento de prevenção de perdas e possível identificar os principais ofensores de quebra, estruturar o plano de ação e combater a perda gerada por diversos fatores dentro da companhia

1.5.2. Hipótese Secundária

Implantação da prevenção de perdas proporciona a análise da perda de acordo com os motivos causados pelo tipo de vencimento, avaria, maturação e baixa qualidade dos produtos recebidos dos fornecedores. Dessa forma são montadas as estratégias de redução das perdas e planejamento dos investimentos nas tecnologias adequadas a atender as demandas entre outros.

Acompanhamento psicológico, por profissional gabaritado, contratado pela empresa, para direcionamento, de possíveis transtornos do colaborador dentro ou fora do espaço corporativo, que possam de alguma forma influenciar na sua produtividade, o ajudando a diferir problemas pessoais dos profissionais, de forma cautelosa.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo Geral

Realizar o processo de prevenção de perdas, garante não só a redução das perdas, como é possível realizar o controle de desperdício, maximizar o lucro real, oferecer um produto a um custo menor ao consumidor, melhorando assim o scorecard da empresa, oferecer benefícios aos colaboradores aumentando a produtividade.

1.6.2. Objetivos Específicos

Avaliar as perdas baseado na análise dos indicadores de risco da companhia a fim de identificar oportunidades de redução das perdas econômicas, físicas e produtivas. Realizar o planejamento estratégico a curto, médio ou longo prazo, a fim de tratar as oportunidades identificadas, resguardar o patrimônio da empresa através da fiscalização, auditorias e

capacitação dos colaboradores bem como a qualidade de vida e pontuar os tópicos, que interagem diretamente na qualidade do trabalho de todos os indivíduos.

Avaliar todas as informações obtidas através de um controle preciso, usando todas as ferramentas como, *checklist*, relatórios de quebra, diagnósticos, comparativos entre outros, das perdas físicas e analíticas.

Analisar programa de prevenção de perdas, a empresa passa a obter informações através do cruzamento de dados, gerados diariamente nas coletas diárias das mercadorias sem condições de vendas, erros de administrativos, falta de produtos no recebimento, atraso na logística considerável necessidade de cuidar do bem estar físico e psíquico dos colaboradores.

1.7. JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

Tendo em vista que as grandes empresas passam por mudanças diárias, o investimento em prevenção de perdas passou a ser um diferencial, através das análises realizadas é possível medir o índice de perda e traçar estratégias de redução desses índices.

Com a competitividade acirrada, margens de lucro apertadas, ciclo de vida dos produtos mais curtos, o gestor de Prevenção de Perdas tem que buscar inovações para que a companhia tenha um diferencial e uma vantagem competitiva. (RODRIGO CANAL, 2016)

Através da leitura das análises são montados planos de ações de curto, médio e longo prazo que serão revisados conformes necessidades da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONCEITO DE GESTÃO DE RISCOS

Ciência que objetiva conhecer os riscos a que as empresas estão expostas, por meio de análises detalhadas dos ambientes interno e externo da organização, nos aspectos estratégico, operacional e financeiro, para que a empresa possa tomar decisões no presente que venham a trazer resultados mais satisfatórios no futuro, desde que as ações tomadas sejam viáveis dos pontos de vista operacional e financeiro. Essas decisões (planos de ação) têm como objetivo a mitigação, o gerenciamento ou a eliminação dos riscos. (MOURA, 2014).

A Gestão de Riscos tem sua aplicação baseada em normas internacionais e nacionais, além de ser uma boa prática de Governança Corporativa, processo as quais as empresas de capital aberto e que estão no novo mercado devem e precisam se adequar. (MOURA, 2014).

Além dos aspectos legais e formais, a Gestão de Riscos permite à empresa uma administração transparente, tanto dos resultados financeiros quanto dos controles internos, diminuindo as incertezas e surpresas que podem afetar os negócios e levar a resultados indesejados, como o fechamento da empresa. (MOURA, 2014).

A estratégia em gestão de riscos é algo que já faz parte do dia a dia de muitas empresas brasileiras, principalmente as que têm suas ações negociadas em bolsa. Com a tendência do mundo “VUCA” que vivemos, as organizações foram aprendendo, com o passar do tempo, se tratar de um tema cada vez mais importante na busca do crescimento e do diferencial de mercado. Ainda existem, porém, muitas empresas com o desafio de colocar em prática um processo de gestão de riscos em seu cotidiano. (VIEIRA, 2015).

2.2. CONCEITO DE PREVENÇÃO DE PERDAS

No Brasil o tema Prevenção de Perda é recente e pouco utilizado, principalmente, pelas pequenas empresas. Para Oliveira (2008), o ambiente econômico brasileiro passou por profundas transformações estruturais a partir dos anos 90 com a abertura econômica e a estabilidade da inflação surgida com o plano real. Com tantas mudanças no mercado, surgia um novo ambiente de negócios, extremamente lucrativo para uns, caso de quem investiu no ambiente web – bom da internet – e recessivo pra quem precisa permanecer no ramo tradicional. Foi o caso dos supermercadistas. É claro que em toda e qualquer empresa, seja ela qual for o ramo de atuação deve haver um programa de prevenção de perdas, pois o lucro pode ser sugado em função do desperdício. (COSTA, 2010).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Área responsável pelo gerenciamento e monitoramento das atividades corporativas geradoras das perdas físicas, financeiras, rupturas e quebras operacionais. Possui papel semelhante à área de Controles Internos, pois implementa processos para garantir que as perdas tenham o menor impacto possível sobre os negócios. Suas principais atividades são: Mapeamento, revisão e implementação dos processos geradores de perdas. Criação e monitoramento dos indicadores de perdas. Revisão das atividades internas da empresa, objetivando avaliar se estão em conformidade com as políticas internas, resoluções e legislação. Participação no processo de recebimento de mercadorias. Controles, objetivando a identificação de não conformidades. Para tanto, geralmente utilizam a mesma metodologia de auditoria, por meio da definição de uma amostra, formalização dos testes e geração de relatórios. (MOURA, 2014).

Prevenção de perdas é o “calcanhar de Aquiles” de muitas organizações varejistas. Em mercados de economia estabilizada, índices anuais de perdas de cerca de 2% são muito bem aceitos na maioria das empresas do varejo. Este nível de perdas, em geral, exige uma administração extremamente severa quanto aos ativos, seja na sua fabricação ou aquisição, estocagem ou finalmente na sua distribuição. Seja qual for o porte, mercado ou segmento do varejo em que uma

empresa atue, existe sempre um índice de quebra tido como aceitável, de maneira a não comprometer a lucratividade média esperada pelo setor (SAMBUGARO, 2009).

A Prevenção de Perdas tem como foco a gestão sobre as perdas físicas nas lojas e centros de distribuição. (MOURA, 2014).

2.2.1. REDUÇÃO DE PERDAS

De que adianta o varejista programar ações para buscar o aumento das vendas e melhoria das margens se não há preocupação com as perdas da empresa? Todo o sucesso obtido com essas ações acaba indo, literalmente, para o ralo. Por isso, boa parte dos varejistas de grande e médio porte possui uma área de Prevenção de Perdas, para o gerenciamento dos riscos nas operações das lojas e centros de distribuição. A preocupação com as perdas surgiu como alternativa diante da dificuldade para aumentar as vendas e melhorar as margens. (MOURA, 2014).

2.2.2. FASES DA PREVENÇÃO DE PERDAS

O processo evolutivo da Prevenção de Perdas no varejo brasileiro pode ser dividido em dois momentos: No início, a falta de conhecimento dos varejistas motivou o Programa de administração de Varejo (Provar), da Fundação instituto de administração (Fia) a constituir um grupo de estudos, conhecido como Grupo de atividades em Prevenção de Perdas (GPP), com o objetivo de reunir varejistas para a troca de experiências e benchmarkings com as boas práticas de varejistas internacionais, principalmente dos estados Unidos. Os fóruns realizados acabaram se tornando referência para a disseminação do conhecimento e engajamento da alta administração das empresas com a cultura de Prevenção de Perdas. O varejista descobriu que, para prevenir perdas, é preciso dividir as ações em Processos, Pessoas, controle e tecnologia - implantadas nessa ordem - e que a interação entre as áreas da empresa poderia ditar o sucesso, ou não, do programa. Percebeu também que, ao mesmo tempo em que os controles dos processos melhoravam, as perdas aumentavam. (MOURA, 2014).

Essa foi uma realidade, nos primeiros anos, em muitas empresas que criaram uma área para gerenciar as perdas. Mas há uma explicação lógica para isso: na medida em que as empresas melhoravam seus controles e as ferramentas de medição, acabavam descobrindo perdas antes desconhecidas. Os anos seguintes foram decisivos para mostrar que redução das perdas era questão de tempo. Empresas que realmente adotaram processos adequados conseguiram atingir seus objetivos. Esse período foi marcado, basicamente, pela descoberta

dos fatores geradores de perdas da empresa, pelo respectivo diagnóstico e implementação de estratégias necessárias para sua mitigação, eliminação ou administração. Muitas empresas hoje estão em um nível de maturidade e profissionalismo de gestão em que as perdas alcançaram o estágio residual. Perdas residuais são as que atingiram um limite mínimo, após a implementação de boas práticas de melhoria que dependem única e exclusivamente da empresa - isto é, sem levar em consideração fatores socioeconômicos que podem afetar esses resultados. Nesse cenário, o que a Prevenção de Perdas pode fazer? A resposta é simples: mudar o foco! Uma vez que as perdas estão controladas e com um nível de investimento padronizado, o profissional de Prevenção de Perdas tem uma grande oportunidade de contribuir para o aumento das vendas, tornando-se um autêntico vendedor. Um novo conceito vem ganhando força no Brasil: o chamado “*store Performance*”. Seu objetivo é melhorar a eficiência operacional das lojas, por meio da implantação de soluções e processos para aumento das vendas. Eis algumas soluções e processos de “*store Performance*”: Redução do Ciclo das Operações de Retaguarda das Lojas Nos últimos anos, o varejo no Brasil tem apresentado mudanças significativas em seu processo produtivo. A perda de vendas de produtos representa prejuízos para o varejista e, apesar de ser um risco inerente à operação, pode ser revertida com um bom gerenciamento. (MOURA, 2014).

As soluções que permitem a redução da ruptura são: Video-analytics, Endereçamento de estoque, Monitoramento das Vendas por meio de relatórios de exceção, Auditorias Preventivas, Monitoramento das operações das lojas por meio de câmeras. (MOURA, 2014).

2.2.3. ATIVIDADE DO AGENTE DE PREVENÇÃO

O agente de prevenção é uma pessoa investida de autoridade para fiscalizar e proteger o patrimônio da empresa para qual presta serviço. (MOURA, 2014).

Representa a administração e é subordinado diretamente ao Departamento de Segurança Patrimonial e sua autoridade se resume as ações preventivas e um mínimo necessário de ações repressivas. (MOURA, 2014).

O agente de prevenção tem obrigação de observar tudo o que ocorre ao seu redor, desconfiando sempre de possíveis atos delituosos que possa vir a ocorrer no interior da loja. (MOURA, 2014).

O sucesso de suas ações dependerá sempre da forma adequada de abordagens dos envolvidos. Deverá ser coerente, lógico e tranquilo não tomando partido e sempre agindo com

a cautela necessária. Virtudes e qualidades inerentes à função: Falar pouco; Bom ouvinte; Bom observador; Discrição; Confidencialidade; Disponibilidade; Desprendimento familiar; Comprometimento; Fidelidade. (MOURA, 2014).

2.2.4. FUNÇÕES DO AGENTE DE PREVENÇÃO

- Controle de entrada/saída de colaboradores e terceiros;
- Conferência de notas fiscais;
- Controle de entrada/saída de veículos;
- Revista de colaboradores mediante termo de autorização (cautela);
- Controle de entrada e saída de materiais;
- Realizar abordagens quando necessário;
- Acionar o departamento de segurança;
- Alertar sobre fatos irregulares;
- Atentar contra atos de sabotagens;
- Tomar as medidas iniciais em caso de suspeita de explosivos;
- Verificar o perfeito funcionamento dos sensores e câmeras e cerca elétrica;
- Realizar rondas preventivas no interior da loja.
- Verificar o completo fechamento de portas e janelas de acessos externos;
- Evitar o acúmulo de embalagens vazias no interior da loja;
- Fiscalizar com máxima atenção as movimentações no interior do “quartinho”;
- Dar segurança a clientes no interior da loja;
- Observar possíveis suspeitos e acionar o CFTV;
- Evitar acesso de pedintes e vendedores ambulantes;
- Orientar clientes em caso de dúvidas encaminhando a um vendedor;
- Observar a movimentação de sangria de caixa;
- Observar o movimento de cancelamento de vendas, trocas e devolução;

Observar a movimentação nos caixas para evitar esquecimento de mercadorias pagas no caixa;

Observar o uso de embalagens adequadas evitando desperdícios;

Atentar para mercadorias reservadas no SAC para retirada em outro dia;

Acompanhar as transferências, recebimentos e expedição de mercadorias;

Acompanhar até o final na tesouraria a entrega de valores a empresas de transporte de valores;

Conferir compras realizadas por colaboradores;

Observar áreas externas em busca de atividades suspeitas. (MOURA, 2014).

2.2.5. ATRIBUIÇÕES DE ENCARREGADO DE PREVENÇÃO DE PERDAS.

Solicitar planilha de controle semanal do estado de operacionalidade dos extintores, sensores e alarmes, câmeras e de outras ocorrências. (MOURA, 2014).

Acompanhamento semanal na REDE com a realização de visitas nas lojas como medida preventiva e inibitória de atos infracionais internos e externos. (MOURA, 2014).

Representar a Empresa junto aos órgãos de segurança pública.

Atender solicitações dos setores de Cobrança /Auditoria e RH.

Monitorar as atividades no CFTV.

Acompanhar pessoal de apoio das áreas de Monitoramento e Alarmes.

Gerenciar a equipe de fiscais de prevenção de perdas.

Criar o emblema da prevenção e perdas como forma de valorização e motivação dos funcionários envolvidos na atividade (endomarketing). (MOURA, 2014).

Exigir a formatação do livro de ocorrências de cada loja com a anotação diária de todos os fatos de interesse da gerencia e diretoria além de checagem de sensores, extintores. (MOURA, 2014).

Gerenciamento do CFTV, mantendo-o operacionalizável 24/7.

Acompanhamento diário em apoio ao gerente de logística do CD, do sistema de rastreamento de frota.

Checar CLIPPING, monitoramento do que se fala da EMPRESA na internet, (sites de reclamação e *facebook*) informando a diretoria quando necessário. (MOURA, 2014).

Visitação às lojas com conferência do livro de ocorrências das mesmas e atendimento de demandas relacionadas à atividade de prevenção.

Investigação de casos de desvio de conduta e furtos com resultado satisfatório nas ocorrências deste tipo inclusive de Promotores, Terceirizados e pessoal da limpeza que deverão ser todos identificados com crachá. (MOURA, 2014).

Resultados almejados: Aumento da sensação de segurança com a diminuição a nível ZERO das ocorrências de furtos internos e bons resultados com relação a ocorrências externas. (MOURA, 2014).

2.2.6. UM BOM MODELO DE CHECKLIST CHECK-LIST DE PREVENÇÃO DE PERDAS LOJA: GERÊNCIA: RESPONSÁVEL: DATA: LOJAS SITUAÇÃO AÇÃO PRAZO RESULTADO

Esta sendo feito a conferência de notas fiscais na entrega de mercadoria ao cliente ou em transferência?

A conferência de entrada de produtos em transferência ou da indústria esta sendo feito?

As câmeras estão funcionando perfeitamente?

Os sensores e extintores estão funcionando perfeitamente?

Qual o estado da cerca elétrica?

Esta sendo evitado o acúmulo de embalagens vazias no interior da loja e depósito?

Esta sendo feita a fiscalização de movimentação de produtos agregados?

Os produtos de valor agregado estão com saldo correto de estoque?

Esta sendo evitado o acesso de pedintes e vendedores ambulantes no interior das lojas?

Esta sendo feito o acompanhamento de sangrias e entregas de numerário ao carro forte?

Esta sendo feito o acompanhamento de cancelamento de vendas, trocas e devolução?

O livro de registro de ocorrências esta sendo rigorosamente confeccionado com o respectivo visto da gerencia?

Todos os colaboradores e terceirizados estão usando o crachá de identificação? (MOURA, 2014).

2.2.7. MANDAMENTOS DA PREVENÇÃO DE PERDAS

1. Não participará de ações que vão contra a Ética;
2. Estará sempre com a atenção no cliente, realizando a abordagem preventiva;
3. Não deixará de vender mercadorias que estão na reserva por mais de 48h;
4. Nunca permitirá que um produto fique na loja sem a devida etiqueta de preço;
5. Não deixará que um produto seja mantido em lugar irregular;
6. Irá sempre manter as portas, armários e gavetas devidamente fechados;
7. Não deixará jamais que uma perda se repita ou não seja comunicada ao teu gestor;
8. Não permitirá que um usuário seja utilizado por outro que senão o próprio colaborador;
9. Não deixará de cumprir seu horário e as tarefas que são de sua obrigação;
10. Cuidará de teu espaço de trabalho, ele é tua segunda casa. (MOURA, 2014).

2.3. PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO

2.3.1 O QUE SÃO PERDAS NO VAREJO?

São consideradas perdas no varejo, toda e qualquer interferência negativa no resultado da empresa, gerando como consequência final a redução do lucro. (SEBRAE, 2015).

2.3.2. QUAL O IMPACTO DAS PERDAS NO VAREJO?

Embora os impactos das perdas variem bastante conforme o país e os diversos segmentos do varejo, elas são extremamente significativas. Conheça alguns números:

O varejo norte-americano acumulou um total de perdas estimado de US\$34,5 bilhões em 2011, o que representa 1,41% do faturamento do setor naquele país. (SEBRAE, 2015).

Segundo a ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, entre 2005 e 2010 o índice médio de perdas no setor foi de 2,33%, superando o lucro líquido médio que foi de 2,12%.

Segundo o Provar, atualmente no Brasil o índice de perdas de supermercados ainda alcança 1,96% do faturamento. (SEBRAE, 2015).

2.3.3. DICAS PARA PREVENÇÃO DE PERDAS

- Pergunte ao cliente se ele encontrou todos os produtos desejados. Esta informação deve ser sempre registrada e trabalhada. Por exemplo, se diversos clientes não encontraram um determinado produto que está disponível na loja, pode indicar que ele está mal exposto ou que sua reposição não está adequada. Por outro lado se muitos consumidores pedem um determinado produto ou marca que não faz parte do portfólio da loja, deve-se avaliar a sua introdução.

- Faça inspeções periódicas observando principalmente: sacos rasgados ou furados com perda de conteúdo e contaminação; caixas empilhadas além do recomendado, que ficam amassadas e danificam produto; mercadorias no chão ou encostadas em paredes úmidas; produtos expostos ao sol, chuva, calor excessivo; mercadorias misturadas com outras incompatíveis.

- Fique alerta, o furto é tão dinâmico quanto o varejo: - quanto mais bonita a loja, mais visada ela é; - produtos pequenos e de alto valor exigem maior atenção; - autosserviço favorece a venda, porém os furtos são mais frequentes; - promoções aumentam o fluxo na loja, aumentando a exposição a furtos.

4 Treinamento da equipe - A preparação, o treinamento e o comprometimento da equipe devem ocorrer desde o início do programa. Mas são necessários que todos sejam atualizados e orientados novamente, após a implantação dos equipamentos e rotinas de controle. Mesmo a mais sofisticada tecnologia de prevenção de perdas ficará vulnerável se a equipe da loja não estiver capacitada e motivada a utilizá-la corretamente. É fundamental estabelecer uma política de premiação pela redução das perdas ao invés de punição pela sua simples ocorrência, não eximindo cada um de suas responsabilidades.

5 Definição de metas e campanha de incentivo Após a sistematização dos inventários, implantação dos dispositivos de segurança, pontos de controle e treinamento da equipe, o passo seguinte é a implantação de metas e respectivo programa de incentivo, com premiações associadas à redução das perdas. (SEBRAE, 2015).

- No tocante às trocas, o ideal é que se façam acordos com os fornecedores, caso contrário, as mercadorias que estejam inviáveis de serem comercializadas, por estarem danificadas ou vencidas, resultarão em perdas para o lojista.
- É vital ter um controle detalhado no recebimento de mercadorias, por meio de um sistema de conferência e registro das irregularidades constatadas.
- Na movimentação dos estoques pela saída das mercadorias com data de validade, o critério deve ser: o primeiro que vence é o primeiro que sai. (SEBRAE, 2015).
- O custo de manutenção dos estoques aumenta na proporção de sua dimensão. Isso quer dizer que quanto maior a quantidade de mercadoria estocada, maior será o espaço físico necessário para guardá-la, maior o número de funcionários necessários e maiores os gastos para controle. Sempre que possível, trabalhe com os estoques dos próprios fornecedores, e concentre no seu estoque as mercadorias com maior saída.
- O varejista precisa entender que todas as lojas sem exceção terão perdas. Elas podem não ser conhecidas, muitas vezes por deficiência na realização de inventários, mas certamente ocorrem e precisam ser administradas e reduzidas. (SEBRAE, 2015).

Para Oliveira (2008):

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

2.4. PRINCIPAIS TIPOS DE PERDAS NO VAREJO

Perdas comerciais – ocorrem quando o produto não está disponível para venda (ruptura) e suas principais causas são: embalagens inadequadas, falha na reposição do produto na loja ou na entrega do fornecedor.

Perdas administrativas – ocorrem por falhas no gerenciamento da operação da loja e suas principais causas são: erro de precificação, erro de cadastro de produto, desperdícios

gerais (água, energia, telefone, manutenções por mau uso), deficiências na gestão de compras e estoques, dimensionamento incorreto dos recursos humanos para a operação da loja.

Perdas de produtividade – ocorrem quando há falta de padrões, controles e processos operacionais estabelecidos e disseminados: demora no atendimento, desperdício de tempo e recursos em tarefas redundantes, retrabalho.

Perdas financeiras – ocorrem principalmente devido a assaltos e furtos (internos e externos), deficiências nos meios de pagamento e oferta de crédito, inadimplência e fraudes (cartões e cheques). (SEBRAE, 2015).

Perdas nas operações - ocorrem durante a operação da loja e as principais causas são: armazenamento, exposição, ou movimentação inadequada de produtos, falhas no recebimento de mercadorias e falhas na operação do check-out. (SEBRAE, 2015).

2.5. REDUÇÃO DE FURTOS E PERDAS VIRA META DOS SUPERMERCADOS

A nova meta das empresas e especialistas do ramo supermercadista é reduzir a quase a metade as perdas do setor, cujo faturamento líquido já é estimado em mais de R\$ 2,6 bilhões este ano, sendo que no ano passado 2,32% desse volume foram de prejuízos. A preocupação com o assunto chamou ontem a atenção dos representantes do setor, reunidos durante o *Superrmeeting* Perdas e Lucratividade, realizado em São Paulo na sede Associação Brasileira de Supermercadas (Abras). De acordo com a entidade, os furtos já respondem por 40% das perdas obtidas nos supermercados de todo o território nacional. Além disso o Brasil está entre os países onde há mais prejuízos decorrentes por esse tipo de ato ilícito. (METAL LIGHT, 2016).

Segundo a entidade, a ideia é organizar uma força-tarefa para obter crescimento real nas ações de redução de perdas, já que a queda foi de apenas 0,1% em 2010, em relação a 2009. "A meta é reduzir as perdas obtidas nos supermercados brasileiros para 1,95% no próximo ano", afirmou Aguinaldo Marques, gestor das áreas técnicas e responsável no Brasil pelo Comitê Latino Americano de Estudo de Perdas.

O percentual é o patamar a ser levado para a convenção da entidade, marcada para setembro próximo. "Sabemos que a prevenção de perdas não depende de grandes investimentos, porque muito pode ser feito, alterando e melhorando os processos na operação da loja. Isso inclui investir em tecnologia e em pessoal capacitado", justifica Sussumu Honda, presidente da Associação. (METAL LIGHT, 2016).

Conforme o levantamento feito pelo Centro de Pesquisa do Varejo, intitulada "Barômetro Global de Furtos no Varejo", do total de registros contabilizados por lojistas em 2010, 32,8% foram atribuídos a furtos por clientes, 43,4% a furtos por funcionários e 7,6% a fraudes envolvendo fornecedores e vendedores. Por meio de seu Comitê de Prevenção de Prevenção de Perdas, instalado em maio de 2010, a Abras tem investido em estratégias que contribuam para a disseminação de informações e demonstrem ao supermercadistas a importâncias de se investir em tecnologia de informação.

Em 2009, houve investimento em estratégias de prevenção em 69,6% das empresas supermercadistas. Do total, 13,40% foi destinada a aquisição de equipamentos. Bebidas destiladas, carnes e produtos que possuem um mercado secundário (pilhas, artigos de perfumarias, CDs) são os principais itens furtados nos supermercados brasileiros. (METAL LIGHT, 2016).

"Quanto menor o item, maior a probabilidade de ele ser furtado, por conta da procura no mercado paralelo", explica Aguinaldo Marques. Para o representante da Abras, a principal deficiência do setor ainda refere-se aos reduzidos investimentos aplicados em capacitação profissional e ausência de programas de treinamento no varejo. Além dos furtos, a Abras identifica ainda outras perdas na venda de produtos decorrentes de problemas relacionados à falhas no setor de armazenagem e estoques. "Os produtos perecíveis respondem por 4,5% dos prejuízos obtidos nos supermercados", observa Marques. (METAL LIGHT, 2016).

Outros problemas que foram relatados durante o evento da Abras foram subscalonamento de mercadorias (produtos registrados por outro de menor preço) utilização de embalagens pouco resistentes, registros incorretos dos produtos, erros nas conferências dos estoques, erros nas escolhas dos fornecedores e recebimento de produtos com características suspeitas. (METAL LIGHT, 2016).

Para reduzir o problema de prejuízos, as grandes redes chegam a investir 30% do seu lucro em tecnologia, com destaque para o Circuito Fechado de televisão. Segundo o Programa de Administração de Varejo (Provar), outro conceito que se cresce entre os donos de supermercados é a elaboração de códigos de ética, distribuídos aos funcionários, que disseminem as boas práticas de conduta. A Abras também está investindo na elaboração de elaboração de uma cartilha que ofereça dicas para reduzir os danos, a ser distribuídos ente as empresas da área. Investir em equipamentos de segurança, controlar os estoques, definir uma área confinada para controlar os estoques, definir metas de redução de perdas, implantar uma *checklist* capaz de avaliar se todas as rotinas preventivas estão sendo cumpridas e estabelecer

um programa de incentivos levando em consideração a nota de qualidade e os resultados das perdas são algumas dicas oferecidas aos lojistas pela Abras. (METAL LIGHT, 2016).

2.6. A EMPRESA

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

2.6.1. EXTRA-HIPERMERCADOS

Os Extras Hipermercados nasceram quando o Grupo Pão de Açúcar modernizou a sua rede de hipermercados Jumbo. Em 1989, o Jumbo Campo Grande foi totalmente reformado e remodelado para ganhar o nome de Extra. No ano seguinte foi inaugurado o Extra Campinas, a primeira loja especialmente construída para a marca, e a partir daí, o Extra conquistou o Brasil. Em 2000, o Extra inovou mais uma vez e lançou a primeira linha de marcas próprias do Grupo. Os produtos da marca Extra, hoje são vendidos sob a marca Qualitá com preço baixo e qualidade. São 130 hipermercados, 203 supermercados, 67 lojas de proximidade, 73 postos, 147 drogarias distribuídos nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste. Todas com variedade, qualidade, crédito, grandes marcas, atendimento simpático em um ambiente agradável, iluminado e confortável, sempre com muita economia.

Em 2004, é inaugurado no estacionamento do Extra de Mogi das Cruzes, na grande São Paulo, o primeiro Posto Extra, com bombas eletrônicas de combustível e equipamentos ecologicamente corretos e de última geração. É as mais recentes novidades, de 2007, reforçam a presença do Extra em outros tipos de loja. São lançados o Extra Supermercado e o Extra Fácil, lojas mais próximas de você, levando para vários bairros um abastecimento alimentar completo. Hoje a Rede Extra está em grande parte dos estados brasileiros e oferece tudo que a família precisa. Desde uma variedade completa de alimentos, até as maiores novidades de tecnologia, itens para casa e moda básica com estilo, sempre com a garantia do melhor custo-benefício. (PARAÍSO DO DESCONTO, 2016).

Atualmente estão distribuídos em 15 estados, nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Distrito Federal.

- Hipermercados (Extra Hiper)

- Supermercados (Extra Supermercado)
- Lojas de proximidade (Minimercado Extra)
- Postos (Posto Extra)
- Drogarias (Drogaria Extra). (WIKIPÉDIA, 2016)

Em parceria com a Nokia do Brasil, o Extra implementou o Alô Recicle, um programa de reciclagem de eletrônicos que recolhe celulares, acessórios e baterias e encaminha para reciclagem. O Programa está presente em 31 lojas do Extra Hipermercado e até o final de 2011 estará em 100% da rede. O correto descarte protege a natureza da contaminação presente nestes eletrônicos, e possibilita a reutilização de alguns componentes em novos produtos. O Extra incentiva seus clientes a optarem por alternativas sustentáveis para o transporte de suas compras em prol do meio ambiente. Por isso, disponibiliza cinco modelos de sacolas retornáveis com preços de variam de R\$ 2,89 a R\$ 6,69. Dois desses são confeccionados em material 100% PET e tem parte da venda revertida para a Casa Hope de Apoio à Criança com Câncer. De 2008 a 2011 foram vendidas mais de 1,5 milhões de unidades de sacolas retornáveis em suas lojas por todo país. Apenas em 2011 já foram comercializadas mais de 560mil sacolas o que equivale a 77% a mais que no mesmo período de 2010.

3. METODOLOGIA

3.1. LEVANTAMENTO DOS REQUISITOS APLICADOS

Elaboração de análises quantitativa com 100 colaboradores dos totais de 323 da empresa, onde serão submetidos a perguntas relacionadas a conhecimento sobre o tema prevenção de perdas.

3.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à metodologia classifica do tipo interrogatório em um grupo amostral de colaboradores onde foram submetidos ao preenchimento de questionário com perguntas padrão formulado.

3.3. FERRAMENTAS UTILIZADAS

Questionário elaborado pelo próprio autor com perguntas específica sobre o tema prevenção de perdas voltadas a empresa Extra Hipermercado, mensurando o nível de conhecimento dos entrevistados.

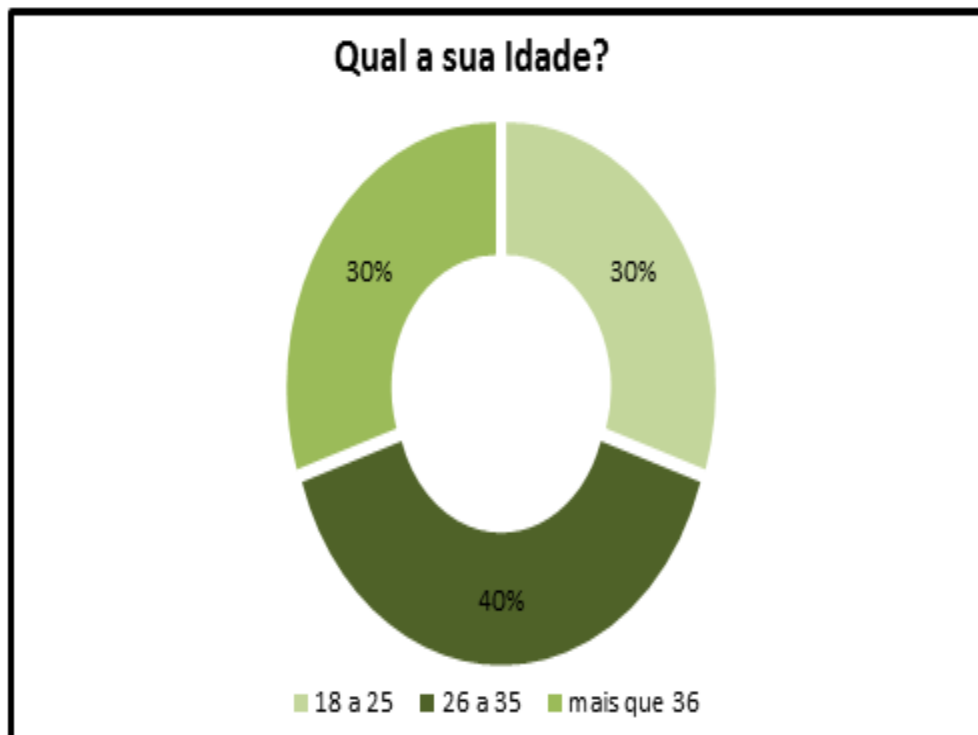
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Análise dos dados será realizada de forma quantitativa, onde serão reunidos a cada dia dez colaboradores de diversos setores pelo tempo de 15 minutos no período de 01/10 a 10/10/2016 para aplicação do questionário com nove questões, onde teremos a oportunidade de identificar o nível de conhecimento de cada um sobre o tema abordado. Os questionários serão respondidos por uma quantidade total de 100 colaboradores o que representa 31% do total da empresa.

5. PESQUISA AVALIATIVA

A pesquisa ocorreu na empresa Extra Hipermercado situado na cidade de Taguatinga DF no período de 01/10/2016 a 10/10/2016. Os entrevistados foram os colaboradores de diversos setores da empresa somando um total por amostragem de 100 colaboradores.

Segue abaixo os dados da pesquisa em gráficos quantitativos:



Fonte: Elaborado pelo autor

GRÁFICO 1: IDADE DOS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS

Conforme o gráfico da pesquisa: 40% dos profissionais envolvidos possui entre 26 e 35 anos.



Fonte: Elaborado pelo autor

GRÁFICO 2: TEMPO DE EMPRESA

Conclui-se que 47% dos entrevistados estão na empresa a mais de 5 anos.

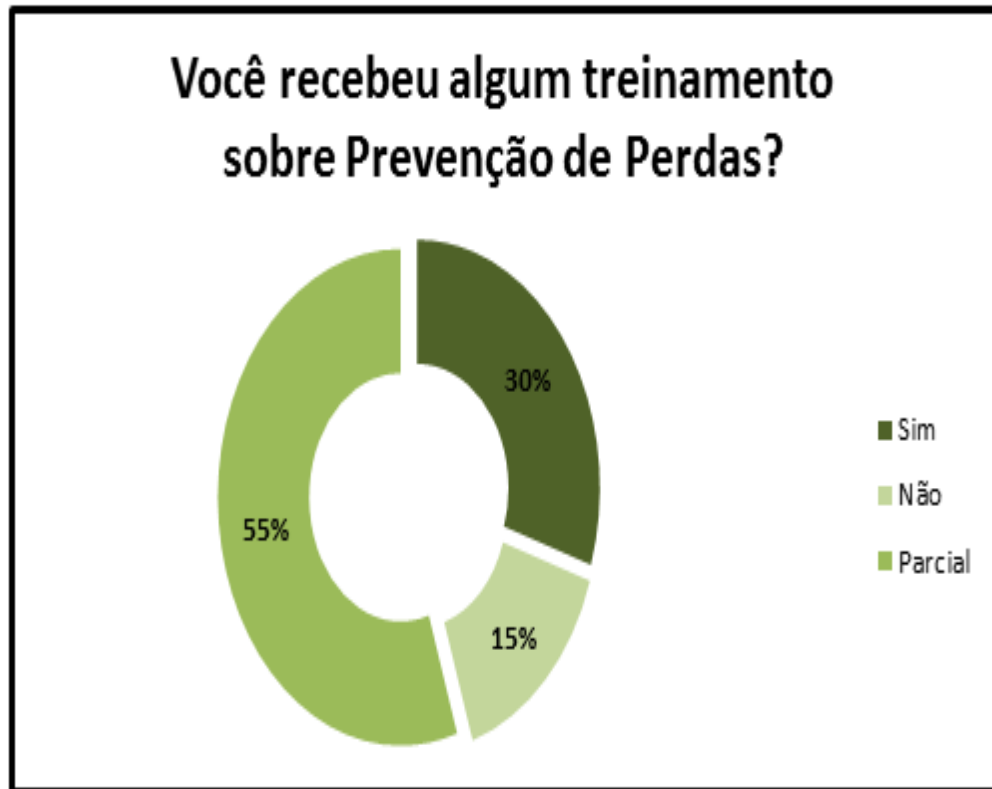
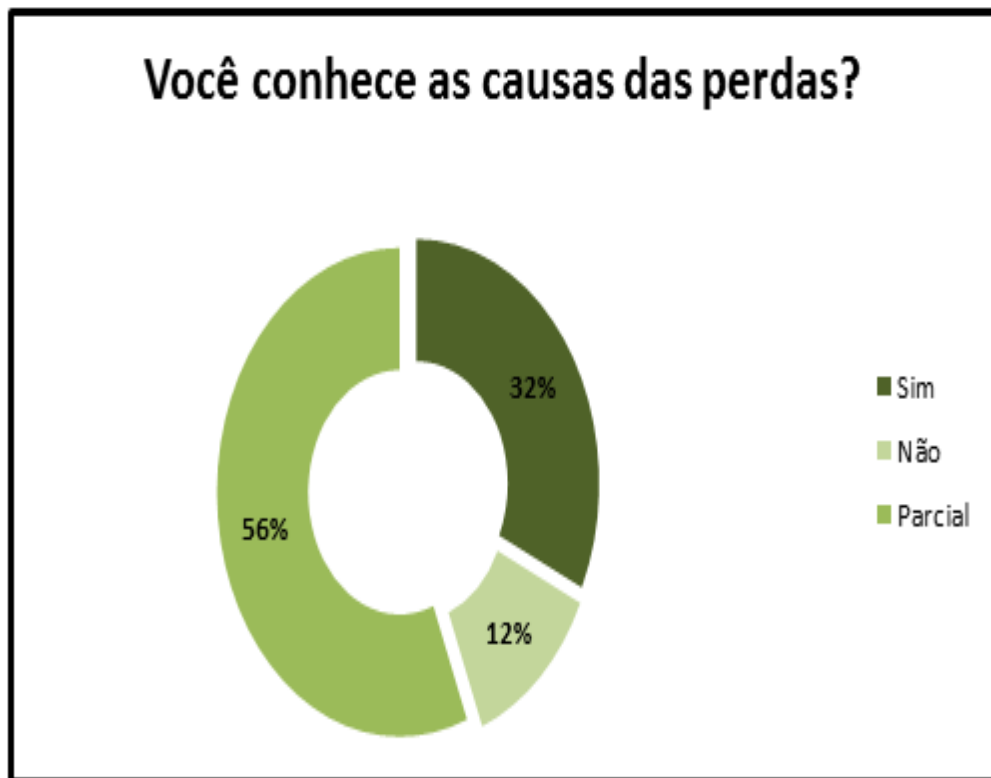


GRÁFICO 3: TREINAMENTO SOBRE PREVENÇÃO DE PERDAS

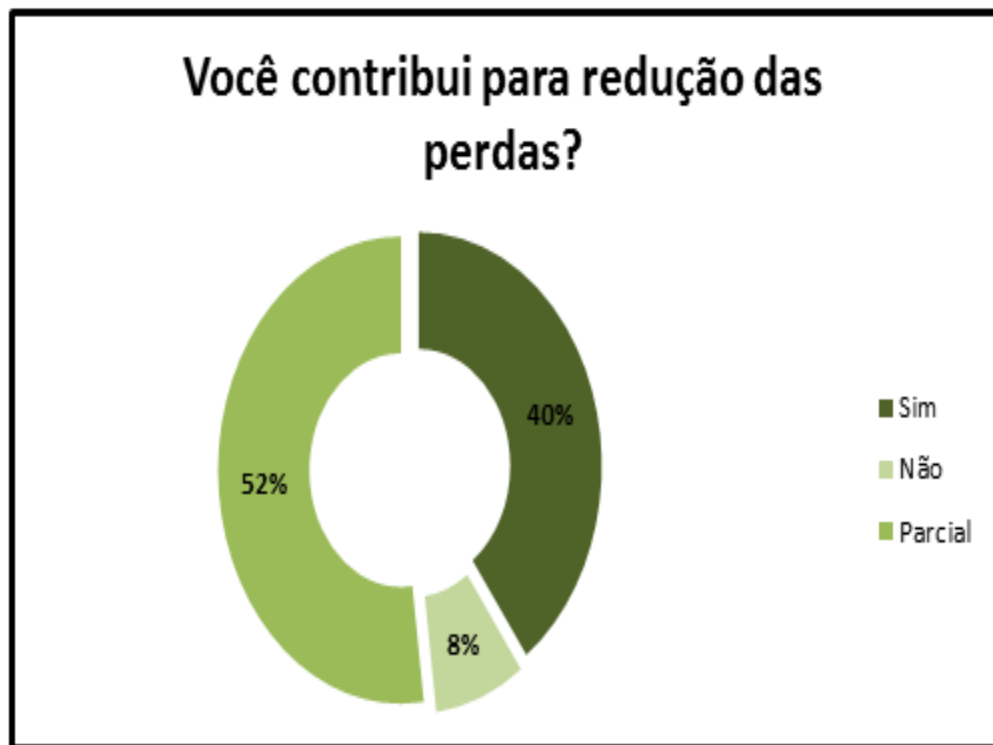
Conclui-se que ao analisar o gráfico, que 55% dos entrevistados possuem conhecimento parcial sobre o tema prevenção de perdas.



Fonte: Elaborado pelo autor

GRAFICO 4: CONHECIMENTO DAS CAUSAS DAS PERDAS

Conclui-se que 56% dos entrevistados conhecem as causas das perdas dentro da companhia



Fonte: Elaborado pelo autor

GRAFICO 5: CONTRIBUIÇÃO PARA REDUÇÃO DAS PERDAS

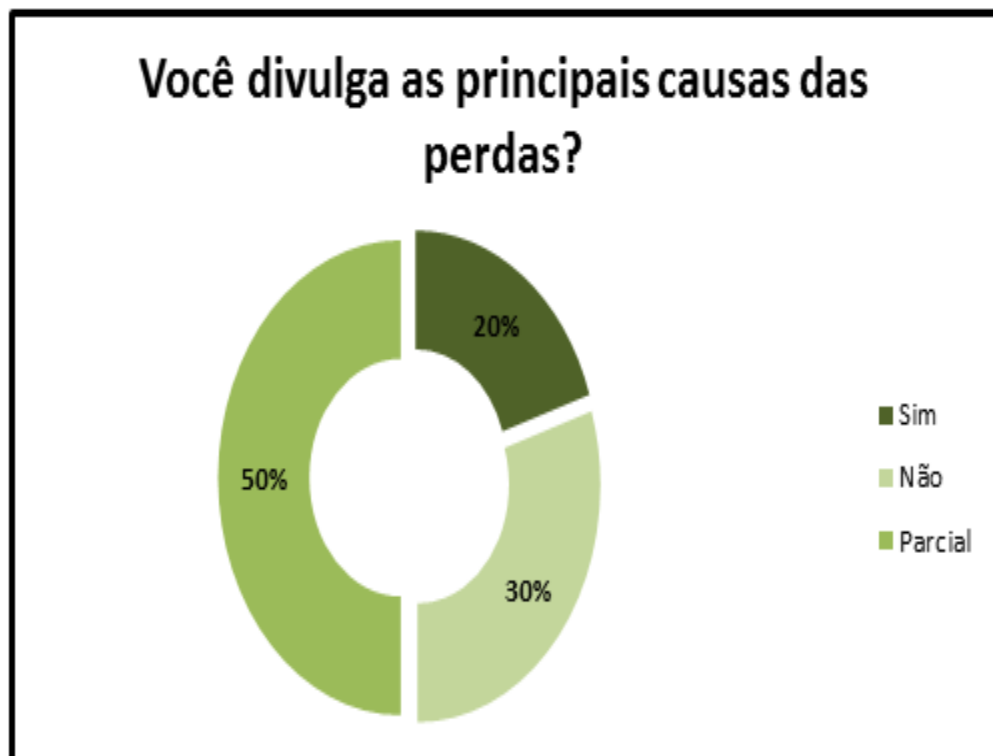
Conclui-se 52% dos entrevistados contribuem para redução das perdas dentro da companhia.



Fonte: Elaborado pelo autor

GRAFICO 6: INCENTIVOS PARA REDUÇÃO DAS PERDAS

Conclui-se que 60% dos entrevistados recebem algum incentivo ao ajudar a reduzir perdas.



Fonte: Elaborado pelo autor

GRAFICO 7: DIVUGAÇÃO DAS PRINCIPAIS CAUSAS DAS PERDAS

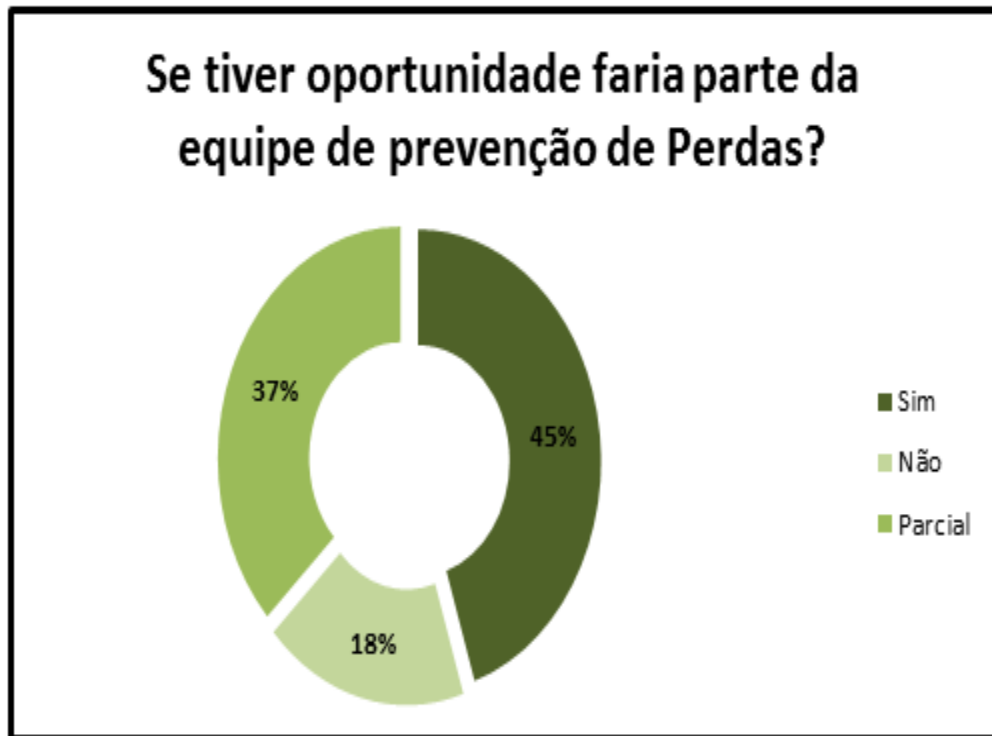
Conclui-se que 50% dos entrevistados divulgam as principais causas das perdas.



Fonte: Elaborado pelo autor

GRAFICO 8: DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DE PERDAS PELO GESTOR.

Conclui-se que 55% dos entrevistados tiveram conhecimento dos resultados de perdas da companhia através de seus gestores.



Fonte: Elaborado pelo autor

GRAFICO 9: OPORTUNIDADE DE FAZER PARTE DA EQUIPE DE PREVENÇÃO DE PERDAS.

Conclui-se que 45% dos entrevistados se tivessem oportunidade fariam parte da equipe de prevenção da loja.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a análises de perdas tenham variações de empresa podemos concluir que os fatores apresentam semelhança quanto ao processo, ainda pode-se identificar falhas quando o assunto é envolvimento dos colaboradores na redução de perdas, mesmo apesar de alguns apresentarem interesse no assunto. Portanto é necessário buscar métodos de envolvimento do máximo possível de colaboradores no tema prevenção de perdas para tanto, implantação da área de cultura de prevenção de perdas, criação dos check list com plano de ação, código de conduta e código de ética.

Portanto cabe ao profissional de prevenção de perdas quebrar paradigmas convencendo a alta administração da companhia através de dados, fatos e números sobre a importância da prevenção de perdas. Com isso a empresa passa a conhecer os principais tipos de perdas que estão citados abaixo.

Perdas de estoque: furto interno, furto externo, quebras operacionais - avaria e validade -, fraudes de terceiros, excesso de mercadorias, mercadorias sem giro, mercadorias obsoletas e etc;

Perdas financeiras: roubos e assaltos, inadimplência, golpes, fraudes internas e externas, desvios e diferenças na frente de caixa, atrasos, juros e impostos devidos e indevidos, duplicidade de pagamentos, multas, sinistros, preço incorretos, contabilizações incorretas, falta de controles internos e etc;

Perdas legais: fiscalizações diversas, processos trabalhistas, processos tributários, processos de clientes (CDC), processos de fornecedores, vigilância sanitária e etc;

Perdas administrativas: desperdícios de água, luz, energia, suprimentos, telefonia, manutenção por mau uso e etc;

Perdas comerciais: rupturas, compras e negociações erradas, desenvolvimento do produto, produtos sem aderência pelos consumidores e etc;

Perdas de produtividade/eficiência: falta de controle de taxa de conversão, fila no caixa, fila no açougue, fila na padaria, funcionários demasiadamente na internet, redes sociais, *WhatsApp* e burocracias em geral e etc;

Perdas de clientes: mau atendimento de clientes, insatisfação e credibilidade na empresa, falta de produtos, trocas, garantias, entregas de produtos e pós-venda e etc;

Perdas recursos humanos: contratação incorreta de funcionários, turnover, absenteísmo, excesso de jornada, intrajornada, Inter jornada, conhecimento e experiência, clima organizacional, horas extra desnecessária, banco de horas, segurança do trabalho e etc;

Perdas logísticas: recebimento de mercadorias, armazenagem, gestão de estoque, devoluções, separação de mercadorias, conferência eletrônica, faturamento, expedição, transporte, logística reversa e etc;

Perdas de produção: desperdícios em geral, estoque, superprodução, defeitos produtos, refugos, espera, movimentação/retrabalho, setup, processamento, transporte e etc.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COSTA, ADENILDA ALMEIDA DA. **PREVENÇÃO DE PERDAS**. DOCPLAYER, BRASÍLIA, p. 13, jun./201. undefined.

METALLIGHT GONDOLAS. **Redução de furtos e perdas vira meta dos supermercados**. Disponível em: <<http://www.metallightgondolas.com.br/site/artigos-e-materias/reducao-de-furtos-e-perdas-vira-meta-dos-supermercados/>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

MOURA, GILSON. **Manual de prevenção e perdas: E SUA APLICAÇÃO ESTRATÉGICA NO VAREJO**. CAMPO GRANDE: [s.n.], 2014.

PARAÍSO DO DESCONTO. **História dos hipermercados extra do grupo pão de açúcar**. Disponível em: <<http://www.paraisdodesconto.com.br/historia-dos-hipermercados-extra-do-grupo-pao-de-acucar/>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

SEBRAE. **Prevenção de perdas no varejo**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/arquivos_chronus/bds/bds.nsf/6ba30509d22d3c4deda82eedf426cfef/\\$file/5684.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/arquivos_chronus/bds/bds.nsf/6ba30509d22d3c4deda82eedf426cfef/$file/5684.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2016.

VIEIRA, JEFFERSON. **GESTÃO DE RISCOS**. **GESTÃO DE RISCOS**, BRASÍLIA, n. 90, p. 21, out./out. 2015. WIKIPÉDIA. **Extra (varejo)**. Disponível em: <[pt.wikipedia.org/wiki/extra_\(varejo\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/extra_(varejo))>. Acesso em: 12 dez. 2016.

APÊNDICE



APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

FACULDADE ANHAGUERA DE BRASÍLIA

QS1, Rua 212, Lotes 11, 13 e 15, s/n – Bairro Taguatinga – Águas Claras – Brasília-DF
CEP 71950-550 (61) 3352-6290

Caro (a) Senhor (a) Colaborador (a),

Solicito a sua colaboração para participar de uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo colher informações e avaliar os pontos fortes e fracos da nossa companhia. Os dados coletados servirão como base para a realização deste estudo. Além de anônima, toda informação fornecida por você será mantida confidencial. Não é necessário identificar-se!

Descrição	18 a 25	26 a 35	mais que 36
Qual a sua Idade?	30%	40%	30%

Descrição	os de 1	entre 1 e 5 anos	acima de 5 anos
Quanto Tempo tem de Empresa?	47%	35%	18%

Descrição	Sim	Não	Parcial
Você recebeu algum treinamento sobre Prevenção de Perdas?	30%	15%	55%
Você conhece as causas das perdas?	32%	12%	56%
Você contribui para redução das perdas?	40%	8%	52%
Você recebe algum incentivo para reduzir as perdas?	35%	60%	5%
Você divulga as principais causas das perdas?	20%	30%	50%
Seu gestor divulga os resultados das perdas para você?	30%	15%	55%
Se tiver oportunidade faria parte da equipe de prevenção de Perdas?	45%	18%	37%

