

ETEC JORGE STREET - EXTENSÃO CEU PARQUE BRISTOL

MICHEL MICIONEIRO

PREVENÇÃO DE PERDAS: EM SUPERMERCADISTAS DE ATACADO

São Paulo  
2018

MICHEL MICIONEIRO

PREVENÇÃO DE PERDAS: EM SUPERMERCADISTAS DE ATACADO

Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Curso Técnico de Logística da ETEC JORGE STREET - EXTENSÃO CEU PARQUE BRISTOL, como requisito parcial para a obtenção do Título de Técnico em Logística.

ORIENTADOR: PROF. CÉSAR CARLOS MARQUES DE BRITO

São Paulo  
2018

## AGRADECIMENTO

Inicialmente gostaria de agradecer a minha família, por me dar todo o apoio e motivação nas horas em que pensei em desistir, e quero agradecer em especial a minha mãe, Rita Aparecida Micioneiro, por todo esforço e dedicação em todos os momentos de minha vida e que me deu toda a base, caráter e educação que hoje possuo, e principalmente a não desistir, por mais árdua que seja a caminhada e longa, nossa vontade de vencer tem que ser ainda maior.

Agradeço aos meus amigos pelas palavras de motivação e determinação, e com certeza as dicas sobre a monografia presente

Agradeço a todos meus orientadores presente ao curso, com seus conselhos e paciência, pois com um pouquinho de conhecimento de cada um, é que hoje me sinto mais confiante e preparado para entrar nesse mercado global tão disputado.

Gostaria de agradecer também a todas as pessoas que direta ou indiretamente participaram deste estudo, principalmente em meu trabalho.

## EPÍGRAFE

“ Não é o desafio com que nos deparamos que determina quem somos e o que estamos nos tornando, mas a maneira com que Respondemos ao desafio. Somos combatentes idealistas, mas plenamente conscientes, porque o ter consciência não nos obriga a ter teoria sobre as coisas: só nos obriga a sermos conscientes. Problemas para vencer; liberdade para provar. E, enquanto acreditamos no nosso sonho nada é por acaso. ”

(Henfil)

## RESUMO

Objetivo dessa monografia foi realizar um estudo sobre prevenções de perdas nos supermercadistas de atacado, sendo assim as pesquisas realizadas sobre o tema Prevenções de Perdas, identificaram que com as mudanças na economia surgida a parti dos anos 90, fez com que a competição se acirrasse ainda mais, e consequentemente, houve redução na lucratividade das organizações supermercadistas de varejo e atacado. Assim fez-se necessário implantar mecanismo de gerenciamento de perdas, pois os principais problemas enfrentados pelas organizações atacadistas são a falta de padronização de procedimento operacionais, falta de controle na entrada e saída de mercadorias, além de ausência de metodologia para realização de inventários consistente. Portanto, o objetivo geral desta monografia é de demonstrar a evolução e pratica dos estudos de prevenções de perdas no Brasil, a necessidade da empresa em possuir um plano diretor de combate as perdas, a necessidade de uma estrutura de prevenções de perdas nas organizações, sincronizando se aos objetivos estratégicos da companhia e sua influência nos resultados globais da empresa

**PALAVRA CHAVE:** Prevenção; Perdas; Supermercadistas; Atacado

## ABSTRACT

The objective of this monograph was to carry out a study on losses prevention in wholesale supermarkets, and the researches on the topic of Loss Prevention have identified that with the changes in the economy that emerged in the 1990s, the competition became even more intense more, and consequently, there was a reduction in the profitability of the retail and fishing supermarket organizations. Thus, it was necessary to implement a loss management mechanism, since the main problems faced by the wholesale organizations are the lack of standardization of operational procedures, lack of control in the entry and exit of goods, and lack of consistent inventory methodology. Therefore, the general objective of this monograph is to demonstrate the evolution and practice of loss prevention studies in Brazil, the company's need to have a master plan to combat losses, the need for a loss prevention structure in organizations, synchronizing the Company's strategic objectives and its influence on the overall results of the company.

**KEYWORD:** Prevention; Losses; Supermarkets; Wholesale.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:Supermercadista "Atacadão" .....	17
Figura 2:Inicio "Atacadão" .....	18
Figura 3:Prêmio "Melhor Empresa do Ano" .....	19
Figura 4:Prêmio Época Reclame Aqui .....	19
Figura 5:Prêmio Época Reclame Aqui .....	20
Figura 6:Prêmio Época Reclame Aqui .....	20
<i>Figura 7:União do Atacadão com Carrefour</i> .....	21
Figura 8: Produtos do atacadão .....	22

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1:Perdas nas lojas no ano 2002 .....	15
Tabela 2:Perdas nas lojas no ano 2006 .....	15

## LISTAS DE GRAFICOS

GRAFICO 1:Prevenção de Perdas Presente em Rede Supermercadista .....	11
GRAFICO 2:Evolução no índice de perdas: .....	16

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

%	Porcentagem
GPP	Grupo de Prevenções de Perdas
USP	Universidade de São Paulo
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
FIA	Fundação Institucional de Administração
PROVAR	Programa de Administração do Varejo
ETC	t Cetera, ou, e as demais coisas
PVPS	Primeiro que entra primeiro que sai
FLV	Frutas, Legumes e Verduras, frios, peixaria e açougue.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	7
1 OBJETIVOS .....	7
1.1 OBJETIVO GERAL.....	7
1.2 OBJETIVO ESPECIFICO .....	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
1.4 METODOLOGIA .....	9
2 REFERENCIA TEORICA .....	10
2.1 SUPERMERCADISTAS E AÇÃO DE PREVENÇÃO DE PERDAS .....	10
2.2 CONCEITOS BASICOS DE PREVENÇÃO DE PERDAS .....	12
2.3 TIPOS DE PERDAS .....	13
3 A IMPORTANCIA DA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA PREVENÇÕES DE PERDAS EM SUPERMERCADISTAS DE ATACADO .....	15
3.1 ESTUDO DE CASO.....	17
3.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	18
3.3 PRÊMIAÇÕES.....	19
3.4 ATACADÃO EMPRESA MULTINACIONAL.....	21
3.5 PRINCIPAIS PRODUTOS .....	22
4 “PRINCIPAIS” PROBLEMAS NA PREVENÇÃO DE PERDAS .....	23
4.1 CONTROLE E ACESSO .....	23
4.2 LIXO .....	24
4.3 DE OLHO NO PROBLEMA “PREVENÇÃO DE PERDAS NO ATACADÃO” .....	24
4.4 SETORES COM MAIORES PERDAS .....	24
4.4.1 COMO REDUZIR PERDAS EM SETORES DE PERECIVEIS .....	25
5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	29
REFERENCIAS.....	31

## INTRODUÇÃO

De acordo com pesquisa realizada sobre o assunto, o tema prevenções de perdas é muito recente no Brasil, no campo acadêmico destaca-se o pioneirismo do PROVAR, em seu Grupo de Prevenções de Perdas (GPP), órgão ligado à Universidade de São Paulo (USP), foi na década de 90 e especificamente 1998 teve a primeira iniciativa acadêmica relacionada ao tema, e que em oito anos muito contribuiu para que as empresas iniciassem algum tipo de trabalho. Empresas nacionais e transnacionais passaram a acirramento a inflação, decorrente do processo de globalização ganhos no mercado financeiro e o dinâmico e mais disputado caracterizado pela reestrutura da telecomunicação e as novas tendências decorrentes da gestão de conhecimento.

Os modelos gerenciais e as novidades tecnológicas são rapidamente imitadas e transmitidas, entretanto, a cultura empresarial continua inapta, próprio de cada companhia. Pequenas vantagens operacionais são capazes de gerar enormes diferenças competitivas, fato verídico no atacado, atividade caracterizada por baixas de lucro em quase todos os seus segmentos, os altos índices de perdas nos supermercadistas de atacado fazem surgir a necessidade imediata de um plano diretor de combate as perdas eficazes nas empresas supermercadistas já que sua redução garante o aumento de faturamento e margem dos lucros nos supermercadistas de atacado.

Por tanto esta monografia tem o objetivo de demonstra a evolução e pratica dos estudos de Prevenções de perdas no brasil, a necessidade da empresa em possuir um plano diretor de combate as perdas, com isso ter uma estrutura de prevenções de Perdas na organização sincronizada aos objetivos estratégicos da companhia e sua influência nos resultados globais da empresa.

## 1 OBJETIVOS

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Averiguar o processo de gerenciamento de prevenções de perdas nas organizações supermercadistas de atacado e identificar estratégias que possam garantir redução perdas e custos.

## 1.2 OBJETIVO ESPECIFICO

Analisar e descrever os caminhos adotados pelos supermercadistas de atacado para prevenções de perdas.

Verificar lacunas, possíveis falhas ou pontos de melhoria no gerenciamento de um programa de prevenções de perdas.

Identificar quais os tipos de ferramentas utilizadas pelos supermercadistas para evitar furtos internos e externos, quebras operacionais e avarias.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

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

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

A escolha do tema é analisar o gerenciamento das prevenções de perdas em organizações supermercadistas de atacado, se deve ao comprimento dos lucros devido aos altos índices de perdas, perdas essas que são provocadas por furtos, avarias, falta do produto nos porta paletes, produtos fora de validade, quebras, níveis elevados de estoque, erros administrativos, problemas com fornecedores. A adoção de prevenções de perdas, além de impactar diretamente no aumento do lucro das lojas supermercadistas, também é muito importante para o cliente, que receberá melhores serviços, qualidade dos produtos oferecidos e conseqüentemente o menor preço nos produtos.

#### 1.4 METODOLOGIA

Para a presente monografia vai ser utilizada pesquisa biográficas baseadas em livros, artigos e monografia escritas sobre o assunto, bem como trabalhos realizados pelo provar, visitas técnicas, estudo de caso

A referência teórica aborda o conceito de gerenciamento de risco, classificação de perdas, as formas de gerenciamento de prevenções de perdas e principalmente visa a ter o controle de seus custos e despesas, para que obtenha a redução em seus custos.

O terceiro capítulo vai aborda pesquisas feita pela Aprovar (Programa de Administração do varejo), sobre a evolução do índice de perdas ao passar dos anos feitas em grandes redes de supermercadistas, visando a importância da implantação de gerenciamento de prevenções de perdas em redes supermercadistas.

O estudo de caso foi direcionado a uma pesquisa que foi realizada em uma empresa específica de grande porte do setor de supermercadista no ramo de varejo-atacadista

Identificar quais os principais defeitos, com isso Verificar lacunas, possíveis falhas ou pontos de melhoria no gerenciamento.

Conclusão final e com isso ter uma estrutura de prevenções de Perdas na organização sincronizada aos objetivos estratégicos da companhia e sua influência nos resultados globais da empresa.

## 2 REFERENCIA TEORICA

### 2.1 SUPERMERCADISTAS E AÇÃO DE PREVENÇÃO DE PERDAS

Oswaldo Américo de Oliveira Sobrinho, professor universitário afirma que:

Após a estabilidade econômica, provinda de sucessivos planos e uma desenfreada inflação ocorrida no Brasil, a Prevenção de Perdas tornou-se item indispensável nas organizações, principalmente na rede varejista. A partir deste período, as redes foram obrigadas a controlar seus custos e despesas, visando acompanhar a tendência de preços do mercado, que a cada ano fica mais acirrada. Além disso, as redes varejistas, como qualquer outra empresa, buscam a maximização de resultados. É uma alternativa eficaz para conseguir isso e reduzir os custos. Isto pode ser obtido através da Prevenção de Perdas. (Sobrinho,2018)

Segundo Gunnebo, ressalta que pequenas e grandes empresas sofrem com perdas, deixando de faturar anualmente cifras significativas, com isso não planeja ações para a redução das perdas nem sequer mensura os prejuízos com elas.

(Gunnebo,2018)

De acordo com a 13ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro, elaborada pela Associação Brasileira de Supermercadista (Abrás) em parceria com a FIA/PROVAR, Ibevar e Nielsen, apresentada no dia 14, os prejuízos dos supermercados com perdas de todos os tipos foram de R\$ 4,74 Bilhões, cifra equivalente a 1,95% do faturamento do setor. Realizada entre junho e julho de 2013, a pesquisa consultou 214 empresas, que juntas possuem 2,217 lojas e mais de 250 mil funcionários.

O diretor de Comunicação da Gunnebo Gateway Brasil, Luiz Fernando Sambugaro destaca a análise feita pelo vice-presidente da Abrás, Marcio Milan, no evento de apresentação da pesquisa: “Ela contribui para mostrar a importância e popularizar ainda mais o tema da prevenção de perdas”. O lucro líquido do setor supermercadista em 2012 foi de apenas 1,90% sobre o faturamento bruto, enquanto as perdas atingiram 1,95%. Se os supermercadistas conseguirem diminuir esse índice, o seu esforço é transferido para a última linha do balanço, melhorando o resultado da empresa”. Para Sambugaro, ele foi preciso e muito feliz na análise.

(Gunnebo,2018)

Afirma o diretor da Gunnebo Gateway Brasil

. “O próprio estudo consta que, de cada 100 empresas consultadas, apenas 28 possuem uma área específica de prevenções de perdas, ou se já, a

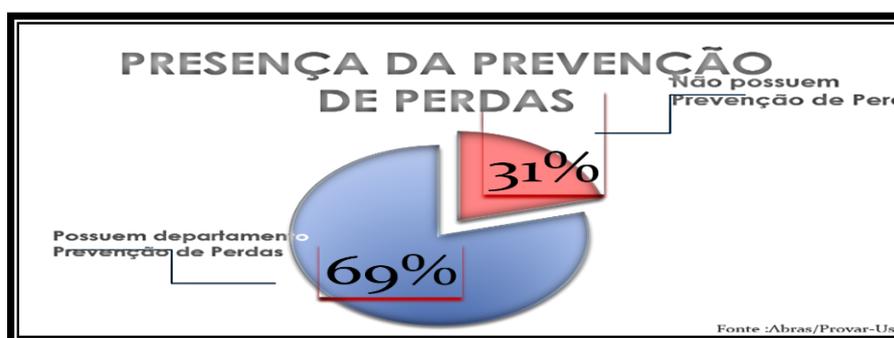
maioria não planeja ações para reduzir as consequências de uma das principais causas de prejuízos para o negócio e nem sequer realizam medições do que perdem com furtos internos e externos, por exemplo". (Sambugaro,2013,).

Líder nacional em soluções tecnológicas para a proteção eletrônica de mercadorias no varejo e uma das maiores companhias do mundo na área de segurança.

A Gunnebo Gateway Brasil, afirma que 10 pontos que desmitificam a Prevenções de perdas, 1ºSo se pratica a prevenções de Predas se a decisão vier de cima para baixo, 2ºSo não tem perda quem não conhece ou não faz inventários sistemáticos, 3ºOs furtos são tão dinâmico quanto o varejo, 4ºO ladrão é tão ou mais criativo que nossos publicitários, 5ºOs furtos internos são tão intensos quanto os externos, 6ºÉ mais fácil dobrar seus lucros prevenindo perda do que aumentando as vendas, ou investindo em novas lojas, 7ºNão existe uma solução mágica , única ou infalível , 8ºA simples utilização de tecnologia aliada as normas, procedimentos e pessoas qualificadas e motivadas, pode reduzir as perdas no varejo, 9ºPrevenção de perdas é investimento com retorno garantido, 10ºEm Prevenção de Perdas o lemas deve se INVESTIR na equipe e não PUNILA. (Gateway,2018,).

Segundo ainda Landsberg, no Brasil, entende se por prevenções de perdas o combate ao desperdício de matérias, com introdução de pratica preventivas para que as perdas identificadas e não identificada sejam reduzidas. (Landsberg,2010).

*GRAFICO 1:Prevenção de Perdas Presente em Rede Supermercadista*



Fonte: Abras/Provar - USP

## 2.2 CONCEITOS BASICOS DE PREVENÇÃO DE PERDAS

A quase ausência de literatura sobre a prevenção de perdas no Brasil torna mais árdua a tarefa de desenvolver o presente trabalho.

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

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

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

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).

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

### 2.3 TIPOS DE PERDAS

O estoque é o coração da empresa, onde são mantidos os materiais que devem ser movimentados e locomovidos de um lugar para o outro ou vendidos. A armazenagem envolve a guarda, localização, segurança e preservação de todo o material adquirido pela empresa. Para o administrador o objetivo é a movimentação rápida e a baixo custo das mercadorias, usando o espaço de maneira eficiente, desde o recebimento até a expedição, eliminando desperdícios e agregando valor ao consumidor final. A principal perda da rede supermercadista de atacado-varejo é obtida pelo resultado da diferença entre o contábil e físico apurado na ocasião do inventário físico de mercadorias. Existem pelo menos cinco tipos de perdas.

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

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

1. Furtos Internos: é o furto causado por colaboradores e funcionários.
2. Furtos Externos: é o furto causado por clientes.
3. Quebras Operacionais: são as avarias causadas às mercadorias por Movimentação e acondicionamentos inadequados, assim como prazos de validade expirados.

4. Erros administrativos: são falhas de processos que causam distorções no Estoque contábil.
5. Fraudes de terceiros: é a fraude cometida por transportadoras e fornecedores no processo de distribuição e entrega da mercadoria.

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

1. Assaltos: realizados no ponto de venda e no transporte dos valores;
2. Inadimplência de crédito: por cartões de terceiros e na própria concessão do “private label”;
3. Fraudes de cartões: e cheques em razão de clonagens.
4. Pagamentos de juros indevidos: pela deficiência nos processos de contas a pagar;
5. Pagamento em duplicidade: pela deficiência nos processos de contas a pagar;
6. Fraudes em operações eletrônicas: em razão das operações no mercado eletrônico.

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

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

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

### 3 A IMPORTANCIA DA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA PREVENÇÕES DE PERDAS EM SUPERMERCADISTAS DE ATACADO

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

Tabela 1:Perdas nas lojas no ano 2002

MOTIVOS	%
FURTO INTERNO	27,3
FURTO EXTERNO	26,6
QUEBRA OPERACIONAL	19,3
ERROS ADMINISTRATIVO	9,5
FORNECEDOR	6,5
OUTROS	10,8

Fonte: Provar (Programa de administração do varejo)

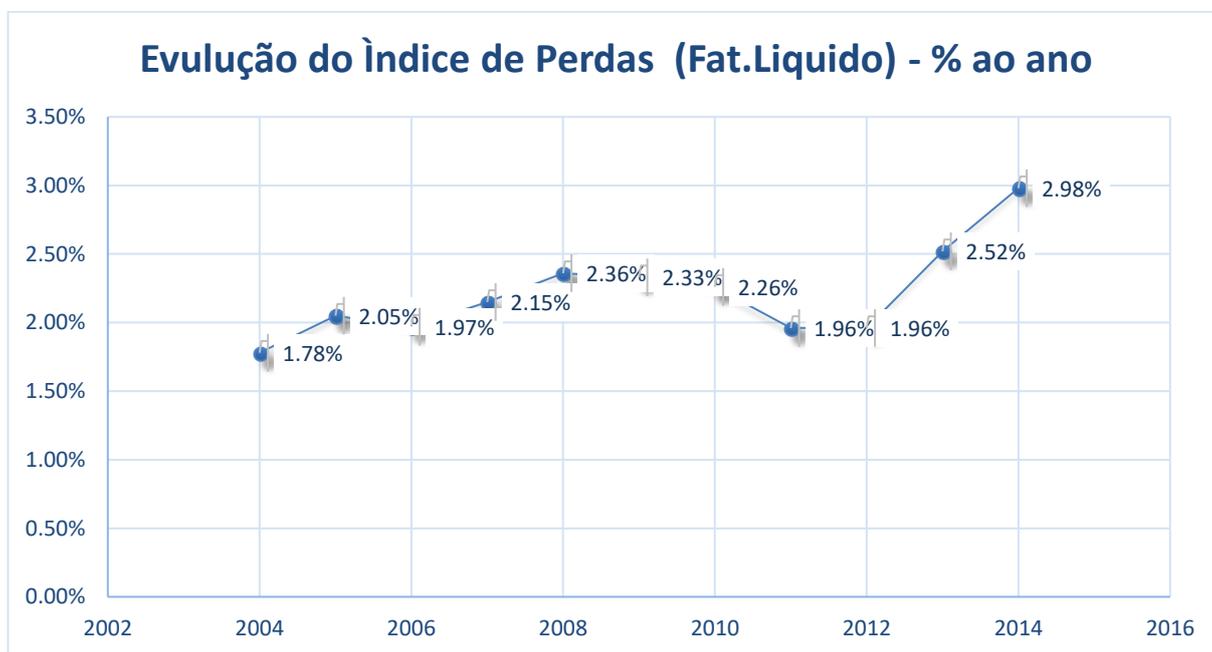
Em 2006 houve alteração nesses dados passando as quebras operacionais a ocuparem o primeiro lugar na pesquisa como pode ser verificado o quadro abaixo.com (36%), seguido pelos furtos internos, cometidos por funcionários, direta ou indiretamente, ocasionando 20% das perdas em valor e por furtos externos,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

Tabela 2:Perdas nas lojas no ano 2006

MOTIVOS	%
FURTOS INTERNOS	36
FURTOS EXTERNOS	20
QUEBRA OPERACIONAL	15
ERROS ADMINISTRATIVO	9,5
FORNECEDORES	6,5
OUTROS	10,8

Fonte: Provar (Programa de administração do varejo)

GRAFICO 2: Evolução no índice de perdas:



*Fonte: Abras (Associação Brasileira de Supermecedistas)*

De acordo com ABRAS, (Associação Brasileira de Supermercados), foi feita a 15ª Avaliação de Perdas nos Supermercados Brasileiro no ano de 2015, o objetivo da pesquisa destaca se a relevancia do investimento na melhoria dos processos de prevenções de perdas no varejo no Brasil, por meio da apresentação anual da situação desta pratica na empresas que operam o pais, no garfico abaixo conseguimos identificar a evolução do indice de perdas ao ano. (Abras,2017)

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

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

empresas possuem Departamento de Prevenção de Perdas instalados há mais de cinco anos". (Lapa,2010).

### 3.1 ESTUDO DE CASO

A análise do trabalho de pesquisa foi realizada em uma empresa específica de grande porte do setor de mercado varejo-atacadista, segundo a classificação de Ribeiro (2017). Recentemente foi realizada uma pesquisa nas maiores redes de supermercados do país, sendo assim foi registrado um índice de perdas no varejo de 2,26% do faturamento líquida da empresa. Se esse percentual consegue ter uma influência negativa nos resultados globais de uma empresa de supermercados de grande porte imagina o quanto é prejudicial ao médio e pequeno varejo-atacadista.

Figura 1: Supermercadista "Atacadão"



Fonte: (Site Atacadão), <https://www.atacado.com.br/historia>

### 3.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O estudo de caso foi escolhido em cima da rede supermercadista “Atacadão”. O atacadão é uma rede Brasileira de supermercadista que atua na área de atacado-varejista, pertence ao grupo Carrefour. Além do Brasil, o modelo foi exportado para a Colômbia, Romênia e Espanha, em alguns destes países com a bandeira SUPECO e MAXI. Algumas unidades contam com serviços, como: Posto atacadão e Drogaria atacadão. Sua atuação no Brasil está nos 26 estados brasileiros e no Distrito federal. Possui 135 lojas de autosserviço e 20 centrais de distribuição. O atacadão foi fundado em 1962, na cidade de Maringá, por Alcides Parizotto, ele iniciou a história do atacadão com a representação comercial atacadista de gêneros alimentícios, trabalhando com produtos como queijos, sardinhas, banha, vinhos e cereais, alimentos conhecidos pelo seguimento como secos e molhados, vindos de Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do sul, Alcides Parizotto esteve no comando da rede até 1991, ano que saiu da organização, e em que a empresa foi adquirida posteriormente pela família Lima e os executivos Farid Curi e Herberto Uli Schmeil, alguns anos depois mais especificamente em 2007 foi comprado pelo grupo Carrefour por R\$ 2,2 Bilhões de reais.

Figura 2: Início "Atacadão"



Fonte: (Site Atacadão), <https://www.atacado.com.br/historia>

### 3.3 PRÊMIAÇÕES

A rede supermercadista atacadona foi se estabelecendo ao passar dos anos passando, confiabilidade e segurança aos seus clientes com isso o resultado pelo seu trabalho foi o prêmio por reconhecimento como sinônimo de qualidade no setor, recebe em 1989 pela primeira vez o prêmio “Melhor Empresa do Ano”. A premiação se repete nos anos 1990 e 1992.

Figura 3: Prêmio "Melhor Empresa do Ano"



Fonte: (Site Atacadão), <https://www.atacado.com.br/historia>

Tricampeão do prêmio época reclame aqui, o atacadão e eleito pelo terceiro ano consecutivo o melhor atendimento do país na categoria Supermercados e Atacados, reforçando o compromisso com a qualidade do atendimento prestado em cada unidade por todo o Brasil.

Figura 4: Prêmio Época Reclame Aqui



Fonte: (Site Revista Época) Atacadão Melhor atendimento do País no 2014

Figura 5: Prêmio Época Reclame Aqui



Fonte: (Site Revista Época) Atacadão Melhor Atendimento do País 2015

Figura 6: Prêmio Época Reclame Aqui



Fonte: (Site atacadão), <https://www.atacado.com.br/historia>

### 3.4 ATACADÃO EMPRESA MULTINACIONAL

Com sua estabilidade e fixidez no mercado global, com 34 lojas espalhada em todo o país e um equipe e produtiva, chamamos a atenção de várias redes mundiais e, em 2007, ocorreu o fechamento de negócio com a redes supermercadista Carrefour. O grupo francês viu a oportunidade de expandir o modelo de negócio “cash & carry” para outros países.

O resultado desse fechamento de negócio foi a explosão nacional, em 2008 e 2009, o grupo fez um grande investimento no brasil, o qual o qual foi destinado principalmente a ampliação da área de atuação do Atacadão no país e no exterior. Até 2010, a rede supermercadista passou de 34 para 63 lojas de autosserviço e aumento no número de colaboradores de 7.800 para 17.800.

Em março de 2009, a rede supermercadista atacadão começou sua expansão internacional, e atualmente a rede está presente na Argentina, com a bandeira Carrefour Maxxi, na Espanha, com a bandeira Supeco, e no Marrocos, primeira franquia, com a bandeira Atacadão. O conceito de todas as bandeiras é baseado no modelo de negócio do Atacadão.

*Figura 7: União do Atacadão com Carrefour*



Fonte: (Site Atacadão), <https://www.atacado.com.br/historia>

### 3.5 PRINCIPAIS PRODUTOS

Iniciou a história do atacadão com a representação comercial atacadista de gêneros alimentícios, trabalhando com produtos como queijos, sardinhas, banha, vinhos e cereais, alimentos conhecidos pelo seguimento como secos e molhados, vindos de Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do sul.

Foi nos anos 80, e mais especificamente 1981, que nesta época foi lançada a linha de produtos exclusivos: Óleo de soja, arroz, feijão, açúcar, palmito, detergente, fósforo, papel higiênico e sabão em pó das marcas Tropical, Caseiro, Requite, Pilar e Alpa. A marca própria está sendo comercializadas até os dias de hoje, com preços justo e confiabilidade no produto.

Até o começo dessa década, as filiais só vendiam itens não perecíveis. Os principais produtos eram os de cesta básica, refrigerante, cervejas, uísques, enlatados, sabão e leite em pó, biscoitos e doces. Nesse ano chegaram aos atacado-varejo as prateleiras refrigeradas, os refrigeradores e as seção de hortifrúti.

Figura 8: Produtos do atacadão



Fonte: Visita Técnica Loja “Atacadão” R. do Manifesto, 931 - Ipiranga, São Paulo - SP

#### 4 “PRINCIPAIS” PROBLEMAS NA PREVENÇÃO DE PERDAS

De acordo com pesquisas biográficas baseadas em livros, artigos e monografia escritas sobre o assunto, podemos tirar uma conclusão inicial.

A professora Patrícia Vance, professora do Provar da Fia afirma que

“Falta de controle de estoque, armazenagem inadequada, produtos danificados ou inconvenientes para a venda ao consumidor final são exemplos de quebras operacionais. Tanto no varejo quanto no atacado distribuidor há vários pontos críticos responsáveis por perdas e o principal deles envolve o produto” (Vance,2009).

Os prejuízos com furtos internos e externos, roubos, quebras operacionais, erros administrativos, atrasos ou a não entrega do produto/serviço por parte dos fornecedores, falta ou excesso em estoque; tudo isso são causas que afetam

Sensivelmente o lucro organizacional, como afirma o consultor em prevenção de perdas João Carlos Lapa.

As perdas e quebras de mercadorias corroem sensivelmente as margens de lucro tão dificilmente conquistadas nas mesas de negociação, ou nas operações diárias das lojas. Os números do PROVAR indicam perdas médias em torno de 2% nas vendas em supermercados considerando 29 empresas com perdas anuais de 40 bilhões de reais, ressaltando o fato de que tais empresas possuem Departamento de Prevenção de Perdas instalados há mais de cinco anos. (Lapa,2006).

##### 4.1 CONTROLE E ACESSO

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

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

Mas a outra linha 0800 que sim é uma denúncia direta a equipe de Prevenção de Perdas, ligando a algum ato de furto feita por clientes ou até colaboradores internos.

E a também a identificação visual pois os colaboradores que fazem parte da equipe de Prevenção de Perdas, tem um treinamento específico para identificar tal ato.

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

#### 4.2 LIXO

O foi um item unânime, citado em pesquisas e pela visita técnica “Ocorre verificação do lixo, pois às vezes são encontrados produtos que estão com qualidade boa e estão registrados como quebra, mas que pode ser furto” pelos funcionários”.

#### 4.3 DE OLHO NO PROBLEMA “PREVENÇÃO DE PERDAS NO ATACADÃO”

De acordo com visitas técnicas que foi feita por mim, consegui observar que o supermercadista atacadão possui sim um plano diretor de prevenção de perdas, mas com algumas falhas pois de acordo com pesquisas feitas sobre o tema de prevenção e perdas em outras redes de supermercadistas, foi detectado um setor em específico com maiores perdas, sendo que na presente rede supermercadista atacadão não avia um cuidado muito intensivo aos locais.

#### 4.4 SETORES COM MAIORES PERDAS

De acordo com a visita realizada a rede supermercadista de atacado “Atacadão”, conseguir observar que os setores mais críticos em relação em perdas seria os perecíveis, por causa do prazo de validade, quebras, excesso de manipulação, estoque elevado, etc. Exemplo de perecíveis: FLV (Frutas, Legumes e Verduras), frios, peixaria e açougue.

Mas conseqüentemente esse setor é o mais difícil de se evitar as perdas, porque são produtos com validade próximas, ou produtos frágeis, exemplo, FLV. Esses produtos requerem uma maior atenção, pois é necessário critério ao manuseá-los.

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

#### 4.4.1 COMO REDUZIR PERDAS EM SETORES DE PERECÍVEIS

Presentes em pesquisas feitas na redução de perdas de perecíveis do “hortifrúti” conseguimos constatar que a 10 passos para que evite ao máximo a perda no setor.

Passo – Inventários Rotativos, após um inventário geral resolvi que era hora de mudar o rumo, não sabia nada sobre o assunto, mas sabia que algo tinha que ser feito rápido. Determinei um inventário a cada quinze dias nos setores de frios e hortifrúti e um a casa oito dias para o açougue. Após o segundo inventário, fiz algumas análises e verifiquei que existia algo de errado no setor de hortifrúti, existia uma grande diferença do saldo físico para o contábil, daí verifiquei que as quebras da área não eram contabilizadas, simplesmente os produtos eram jogados no lixo, resolvi então eu mesmo contabilizar. No inventário seguinte verifiquei que. Havia diminuído as perdas.

Passo – Consumos Internos, é importante que se na sua loja exista algum tipo de consumo em algum setor como cozinha, refeitório, padaria que você tenha um bom CONTROLE INTERNO e acompanhe tudo através de um bom sistema ou até mesmo de uma planilha como no meu caso.

Passo – Fornecedor, muita atenção ao escolher seus fornecedores, aspectos como empresa, plantaçoão, recebimentos, estocagem, manipulação, clientes importantes e suas opiniões, transporte e diversos outros aspectos devem ser avaliados. Tenha um rigoroso padrão de qualidade. Em minha loja, por exemplo, no começo nosso principal fornecedor sofreu para se adaptar as novas exigências, mas

hoje ele já sabe que para mim o importante é ter o melhor produto pelo melhor preço, não esqueçam O MELHOR PREÇO NEM SEMPRE É O MELHOR PRODUTO.

Passo – Compras, na hora de comprar tenham sempre números físicos não tenha como base números do seu sistema ERP, compre conforme dia da semana condições climáticas, o calendário influencia bastante neste momento, saiba qual o dia e a data do mês que mais vende, sazonalidade e safra procurem comprar o que está em época e aumente a demanda se necessário, porque um produto em plena safra vai ter uma aparência melhor e conseqüentemente por conta da demanda um melhor preço.

Passo – Recebimento, este é o mais importante, não adianta de nada todos os passos anteriores se nesta etapa pecamos em algum requisito, no recebimento tudo deve ser observado aroma, textura, cor entre outros, tudo deve ser conferido um a um existe o processo de passar, que nada mais é do que passar tudo um a um para outra caixa e assim verificar se existe algum FLV em más condições.

Passo – Estocagem, após tudo ser conferido a mercadoria deve seguir para a vasca e muitas vezes câmaras dependendo da demanda, eu prefiro ter FLVs sempre frescos, então prefiro optar em conseguir fornecedores que possam entregar diariamente. Para estocar em câmaras cuidado lembre-se do PVPS primeiro que vence primeiro que sai, procure usar um carimbo datador e coloque a data que foi recebida a mercadoria.

Passo – Abastecimento, ao abastecer não pode jogar FLVs direto na vasca, devemos colocar um a um cuidadosamente para não prejudicar a qualidade, não podemos deixar um vegetal maduro junto a outro verde isto acelera o amadurecimento, FLVs impróprios ou seja estragados devem ser retirados imediatamente da vasca, e o principal não deixe a vasca muito cheia isto machuca as FLVs, coloque um pouco e fique sempre repondo no decorrer do dia, e não esqueça dos preços é importantíssimo que tudo esteja bem precificado e bem sinalizado.

Passo – Higiene, é fundamental práticas simples aumentam a vida útil de perecíveis, evitam a contaminação cruzada, lembro que nas câmaras os equipamentos que permanecem são aço inox, plástico ou etileno, nada de deixar aquela vassoura ou rodo com aquele cabo de madeira tão famoso, a vasca deve ser

limpa diariamente antes de abastecer qualquer mercadoria. Cuidado com a contaminação cruzadas não usar facas ou outros objetos de outros setores.

Passo – Treinamento, devemos treinar as equipes não só fiscais de prevenção de perdas e sim todos os profissionais, o treinamento deve ser setorial.

Passo – Acompanhamento, bem após tudo isto vocês devem estar se perguntando não é fácil acompanhar tudo isto, primeiro utilize relatórios através de planilhas ou banco de dados que ajudem a obter números mais rápidos e precisos. Outra informação importante um passo de cada vez não adianta nada você pressionar seu encarregado para que ele faça um trabalho de margem e MIX, sem antes conferir corretamente, conhecer fornecedor e etc.

É importante lembrar nesses setores a alto índices de Perdas no seguimento, por isso é tão grande sua relevância, no setor de perecíveis um dos itens com maior índice de perdas também indicado no capítulo a cima seria os produtos do açougue, feita pesquisas sobre como minimizar esse tipo de perdas conseguimos constatar que a 10 passos para que a diminuição significativa.

Passo – Padronização, É de vital importância que seja feito a padronização dos processos descritos abaixo, tudo deve ser normatizado, você deve se certificar de que a carne recebida na loja A está dentro dos padrões exigidos pelos órgãos regulamentadores e pela política interna da empresa, e que com isso as demais lojas também tenham a mesma qualidade, ou exemplo, é que o cliente encontre o mesmo corte em todas as filiais, fidelizando assim mais clientes e facilitando o controle.

Passo – Conhecer os Criadores, O comerciante deve conhecer os criadores, para isso é importantíssimo o apoio de um profissional na área, todo estabelecimento que trabalha com manipulação de carnes deve ter um Técnico Responsável como é determinado pelos órgãos públicos, é um Veterinário, então faça a visita com ele, o Técnico vai verificar se as condições da fazenda estão adequadas, Processos de Cria, Recria, Manejo e Alimentação devem ser inspecionados, assim como vacinas e demais necessários.

Passo – Os Abatedouros, O lugar onde se procede à matança dos animais, que posteriormente se enviam para os açougues. O mesmo também deve ter uma inspeção do seu Técnico, claro que todos os abatedouros devem ter o selo da Agência

de Defesa e Fiscalização Agropecuária ADAGRO, no entanto temos que nos policiar e verificar se estão cumprindo com todas as normas.

Passo – O Transporte da Carne, Após o abate a carne deve seguir para os açougues, no entanto por ser uma carne maturada ela precisa de diversos cuidados, devem ser verificadas as condições internas do veículo utilizado para o transporte, o mesmo deve estar bem higienizado, o mesmo deve ser refrigerado e manter uma temperatura entre  $-4^{\circ}$  e no máximo  $+4^{\circ}$ , cuidado com o nível de empilhamento, ou seja, as peças não podem estar em contato com a outra, assim como também não podem ficar abaixo dos condensadores internos do caminhão, para evitar que gotejamentos prejudiquem a saúde da carne.

Passo – Recebimento, O conferente deve inspecionar o 4º passo, antes de receber o produto, não se esquecer de verificar a temperatura dos produtos com um termômetro, a atestar a sua temperatura na planilha de recebimento.

Passo – Armazenamento, O mesmo deve ser feito em câmaras adequadas, com material higiênico sanitário, não conter frestas e quinas, ter ralos, boa iluminação e não podem conter materiais que não sejam de inox, polietileno, plástico e polipropileno. Sempre fazer o PVPS (Primeiro a expirar, Primeiro a Sair).

Passo – Manipulação, A Carne bovina é produto a ser beneficiado, ou seja, é uma matéria prima, onde temos que preparar os cortes, é neste processo que temos a manipulação, nele é importantíssimo que tenhamos um padrão de cortes, é justamente nesse momento que entra o rendimento da carne.

Passo – Higienização, Retirar o excesso de resíduos; Molhar com água abundante as estruturas, instalações ou equipamentos; Aplicar detergente neutro; Deixar agir por 10 minutos; Esfregar com utensílios específicos (vassouras de nilon ou plástico); Enxaguar; Aplicar sanitizante ou produto específico; Deixar agir de 10 a 15 minutos; Enxaguar nos seguintes casos: superfícies que entram em contato direto com os alimentos e/ou próximo aos mesmos; Retirar excesso de água; Deixar secar naturalmente, ou secar com papel toalha ou toalha de pano descartável.

## 5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta monografia presente o estudo objetivou-se entender como e onde as perdas ocorrem, focando principalmente em rede supermercadista de atacado. O estudo manteve-se conforme as limitações propostas, assim, assim foi possível encontrar algumas características que diferenciam as perdas encontradas na “Pesquisas”, e as perdas encontradas no estudo.

Em diversas pesquisas relacionadas ao tema apresentado mostram que as perdas acontecem em todo o processo produtivo. Mas somente no estudo realizada foi possível entender que muitas das perdas acontecem em locais específicos como na exposição de FLV, das prateleiras de área de vendas que estão localizadas mais abaixo, ou mesmo em geladeiras e freezers mal ajustados.

Além disso, os supermercados em geral têm tamanhos consideráveis, o que torna o monitoramento muito difícil, facilitando as perdas por roubo e com produtos danificados. Também foi por meio deste estudo que foi possível identificar que apesar de as perdas serem volumosas no setor de FLV é no setor de frios e congelados que está o maior problema. Além do problema para o mercado que tem perdas financeiras, tem-se também o aspecto social.

A literatura não ajudou muito, pois por se tratar um tema novo praticamente não existem livros sobre o assunto. Como verificado a área de Prevenção de Perdas é nova no Brasil, mas vem crescendo ano a ano e os dados mostram que, principalmente, no ramo dos supermercados a preocupação com as perdas é maior por se tratar de empresas que negociam produtos alimentícios desde perecíveis, que possuem um grau de perdas muito alto por quebras, furtos, prazo de validade e avarias, até roupas e eletro.

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

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

Portanto, a prevenção de perdas deverá atuar na fiscalização de pontos polêmicos como excesso de estoque, recepção de mercadorias rigorosas, qualidade das mercadorias comercializadas, higiene total das instalações, mercadorias e pessoas e correto manuseio dos produtos, para isso a equipe deverá estar apta a exercer este novo trabalho, dentro de um perfil muito mais técnico. Assim prevenir perdas, não é mais uma opção ou um estilo de operação, é a complementação dos resultados obtidos pelo departamento comercial e a garantia de que os resultados finais planejados pela direção serão atingidos. Para isso, sua equipe de prevenção de perdas terá que estar treinada, capacitada e atualizada para atender o novo perfil da profissão. (LAPA, 2010).

## REFERENCIAS

Tavares, Marcelo. **10 Dicas para se destacar como profissional de Prevenção de Perdas. 2015.** Disponível em <http://blog.gunnebo.com.br/colunista/marcelo-tavares/10-dicas-para-se-destacar-como-profissional-de-prevencao-de-perdas>. Acesso 15.mar.2018

OLIVEIRA Sobrinho, Osvaldo Américo de. **Programa de prevenção de perdas: sua empresa possui um projeto diretor para prevenir as perdas.** Disponível em: <<http://www.prevenirperdas.com.br/portal/>>. Acesso 15.mar.2018

LAPA, João Carlos. **Prevenção de perdas o complemento da gestão comercial.**

Disponível em <<http://www.prevenirperdas.com.br>> acesso em: 10. Abril.2018.

OLIVEIRA SOBRINHO, Osvaldo Américo de. **Programa de prevenção de perdas: sua empresa possui um projeto diretor para prevenir as perdas?** Disponível em <<http://www.prevenirperdas.com.br>> acesso em: 23.mar.2018

LANDSBERG, Claudio. **Quatro passos para evitar perdas no varejo.**2008. Disponível em <[http://www.terceirease.com.br/noticia\\_2.htm](http://www.terceirease.com.br/noticia_2.htm)> Acesso 23.mar.2018

SÁ; Daniela Mendes de; ROTONDARO; Roberto. **Gerenciamento de riscos operacionais na prevenção de perdas do varejo.** Disponível em <<http://www.prevenirperdas.com.br>> acesso em: 10. Abril.2018.

SAMBUGARO, Luiz F. **10 FATOS QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE PERDAS.** Disponível. <http://www.gateway-security.com.br/beneficios-da-prevencao-de-perdas>. Acesso.20. Abril.2018.