

# PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO

## 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**.

## 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.
- 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.



## Como evitar perdas no projeto de uma loja

1. Localização
2. Layout
3. Tipos dos móveis e expositores
4. Dispositivos de segurança

Veja dicas [pág 2](#)

## Como evitar perdas na operação da loja



1. Recebimento das mercadorias
2. Armazenagem das mercadorias
3. Trocas/devoluções
4. Inventários
5. Rotinas e controles diários

Mais dicas [na pág 4](#)



## Como implantar um programa de prevenção de perdas

1. Priorização do tema
2. Mapear os processos, identificar riscos e pontos de controle
3. Estudo e implantação de dispositivos de prevenção de perdas
4. Treinamento de equipe
5. Definição de metas e campanha de incentivo

Saiba mais [na pág 6](#)

## Principais tipos de perdas no varejo



1. Comerciais
2. Administrativas
3. Produtividade
4. Financeiras
5. Operações

Detalhes [pág 8](#)



**1 Localização** - Antes mesmo de abrir uma loja já é possível fazer escolhas baseadas na prevenção de perdas. Recomenda-se fazer uma pesquisa prévia da incidência de furtos e roubos na vizinhança do imóvel em que se pretende instalar o negócio. Observe a qualidade da iluminação pública e proximidade de delegacias e postos da polícia militar, fatores que influenciam na segurança do estabelecimento.

**2 Layout** - Um bom layout é aquele que consegue organizar o fluxo de clientes e aproximá-los da maior gama de produtos possível. Da mesma forma, para prevenir perdas, o layout deve favorecer ampla visualização de todas as áreas da loja. Em geral os pontos cegos ou encobertos do layout são, ao mesmo tempo, ruins para a venda de produtos, e favoráveis a perdas por furtos ou rupturas.

# no projeto de uma loja

**3 Tipos dos móveis e expositores** - A escolha dos móveis e expositores devem seguir os mesmos cuidados do projeto do layout. Elementos muito altos que dificultam a visualização devem ser evitados ao máximo. As categorias e os agrupamentos de produtos planejados para loja devem ser considerados na seleção de fornecedores dos móveis e expositores: produtos expostos ou armazenados de maneira inadequada também são fonte de perdas, nesse caso por quebras ou pela simples dificuldade de acesso aos produtos pelos próprios clientes.

**4 Dispositivos de segurança** - Há uma grande variedade de dispositivos que podem compor a segurança de uma loja. Os mais utilizados são as câmeras de monitoramento (CFTV) e os diversos tipos de etiquetas e respectivas antenas de alarme. O mercado oferece desde um simples espelho até o mais sofisticado sistema integrado de segurança, que combina imagens com as operações de caixa, por exemplo. Para cada formato de loja e categorias de produtos comercializados existe um conjunto mais indicado de dispositivos, considerando o investimento versus a exposição ao risco de perdas.

## Impacto das perdas no varejo

Segundo estudos da ABRAS, GPP, Provar-FIA e Nielsen as perdas no varejo brasileiro estão distribuídas conforme gráfico abaixo:



As perdas relacionadas aos furtos externos e internos e as quebras operacionais aproximam-se de 66% do total, e por essa razão serão tratadas prioritariamente nesse material.

O maior atrativo em Prevenção de Perdas é que, a cada real economizado, aumenta-se um real no lucro, diretamente. A prática demonstra que é mais rápido, fácil e barato prevenir perdas, a aumentar as vendas.



# Como evitar perdas



# na operação da loja

**1 Recebimento das mercadorias** - O recebimento de mercadorias é um momento de grande exposição a perdas. Pode haver a possibilidade de falhas na conferência e conciliação das quantidades e tipos de produto que de fato estão dando entrada no estoque com o que consta na nota fiscal e são entregues pelo fornecedor. Além disso, a presença de terceiros (entregadores) na área de estoque da loja oferece oportunidade para furtos ou quebras na movimentação de cargas.

**Recomendação:** a conferência das mercadorias deve ocorrer em local separado do armazenamento, e qualquer movimentação de produtos deve ocorrer somente com a presença de pessoal da loja, treinado para essa tarefa.

**2 Armazenagem das mercadorias** - Após o correto recebimento e registro dos produtos no sistema de controle de estoque, a preocupação com as perdas passa a ser a sua adequada armazenagem.

**Recomendação:** a área de estoque deve ser muito organizada, limpa e bem iluminada, para facilitar o acesso durante a reposição dos produtos na loja. Estoque desorganizado é fonte potencial de furtos e de “falsas” rupturas, ou seja, o produto está no estoque, porém no momento da venda não foi encontrado, podendo inclusive perder o prazo de validade, dependendo do produto.

**3 Trocas e devoluções** - Apesar de corriqueiras e comuns a todos os tipos de comércio, as trocas e devoluções de mercadorias também constituem fonte de perdas. A mercadoria devolvida ou oriunda de trocas, mesmo quando em perfeito estado de conservação, pode ser

uma potencial perda se não der entrada novamente nos estoques da loja.

**Recomendação:** a loja deve possuir uma rotina eficaz e supervisionada de trocas e devoluções de maneira a garantir primeiro que seja cumprida a política comercial de relacionamento com os clientes, e em seguida que a mercadoria seja reconduzida corretamente para os estoques da loja ou devolvida aos fornecedores, conforme o caso.

**4 Inventários** - O principal e mais importante elemento na previsão de perdas no varejo é a realização sistemática do inventário de mercadorias.

**Recomendação:** a contagem frequente dos estoques de produtos é a forma correta de identificar a origem e a natureza das perdas de uma loja. Além de orientar todo o processo de compras, evita também as perdas por ruptura (falta do produto). A comparação da contagem das mercadorias com os relatórios de compras e vendas permite apontar quais as categorias e itens que merecem maior atenção, bem como as possíveis causas das perdas.

**5 Rotinas e controles diários** - Além dos inventários frequentes, uma forma de detectar e corrigir rapidamente potenciais perdas é a introdução de rotinas diárias de verificação dos produtos expostos na loja. Isso identifica potenciais rupturas, desorganização dos estoques e áreas de retaguarda.

**Recomendação:** os melhores momentos para isto são antes da abertura, no meio do expediente e logo após o fechamento da loja.



**1 Priorização do tema** - O primeiro passo para criar uma cultura de prevenção e implantar um sistema eficaz para reduzir as perdas no varejo é tratar do tema como prioridade, como de fonte real de lucro para a empresa. O assunto deve ter espaço nas reuniões com a equipe da loja e ter a mesma importância de temas como aumento de vendas, redução da inadimplência ou de custos. A implantação de inventário encerra esta etapa inicial.

**2 Mapeamento de processos, identificação de riscos e pontos de controle** - Após a implantação de inventários, realize o mapeamento dos processos mais críticos, identifique potenciais riscos e quais os melhores pontos

de controle. Se necessário contrate um profissional especializado em prevenção de perdas para auxiliá-lo nessa etapa. A elaboração do mapa de riscos e a implantação dos controles finaliza a etapa.

**3 Estudo e implantação de dispositivos de prevenção de perdas** - Com o mapa de riscos nas mãos, busque entre as empresas especializadas no segmento as principais alternativas de dispositivos para apoiar as ações de prevenção. Considere que para cada tipo de negócio, arquitetura de loja e orçamento, existe uma solução de segurança mais adequada. Nem sempre um investimento maior se traduz em redução proporcional de perdas.

# Plano de prevenção de perdas

**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 pu-

nição 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.

## 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.
- 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.
- 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.



# Principais tipos de perdas no varejo

**1 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.

**2 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.

**3 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.

**4 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).

**5 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*.



## Fontes:

Sambugaro, Luiz Fernando – Perdas: Só não as tem quem não controla seu negócio

Angelo, Claudio Felisoni; Nielsen, Flavia Angeli Ghisi; Fouto, Nuno M. Martins Dias  
Manual de Varejo no Brasil

Estudos e Pesquisas da Abras, Apas, Ibevar, FIA, Gunnebo-Gateway

 0800 570 0800

 [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)

 [facebook.com/sebraesp](https://facebook.com/sebraesp)

 [twitter.com/sebraesp](https://twitter.com/sebraesp)

 [flickr.com/sebraesp](https://flickr.com/sebraesp)

 [youtube.com/sebraesaopaulo](https://youtube.com/sebraesaopaulo)

