



# PREVENINDO PERDAS NAS VENDAS DE FINAL DE ANO 2017



**abras**<sup>®</sup>  
Brasil



No varejo, a rotina das vendas fica mais acelerada no final do ano.

O volume das mercadorias aumenta. Produtos sazonais entram em cena. As lojas ampliam o quadro de pessoal com mão de obra temporária para garantir a demanda e o atendimento.

Se por um lado há a expectativa por melhores resultados, por outro, há o risco de ver os índices de perdas aumentarem também. Os motivos podem ser diversos: furtos, desperdícios, quebras operacionais e até perdas financeiras.

Há uma quantidade muito maior de mercadorias entrando na loja, o que exige que os fluxos e os processos de recebimento, armazenagem, movimentação, organização e controle de área de vendas estejam funcionando muito bem.

## Como resolver esta equação?

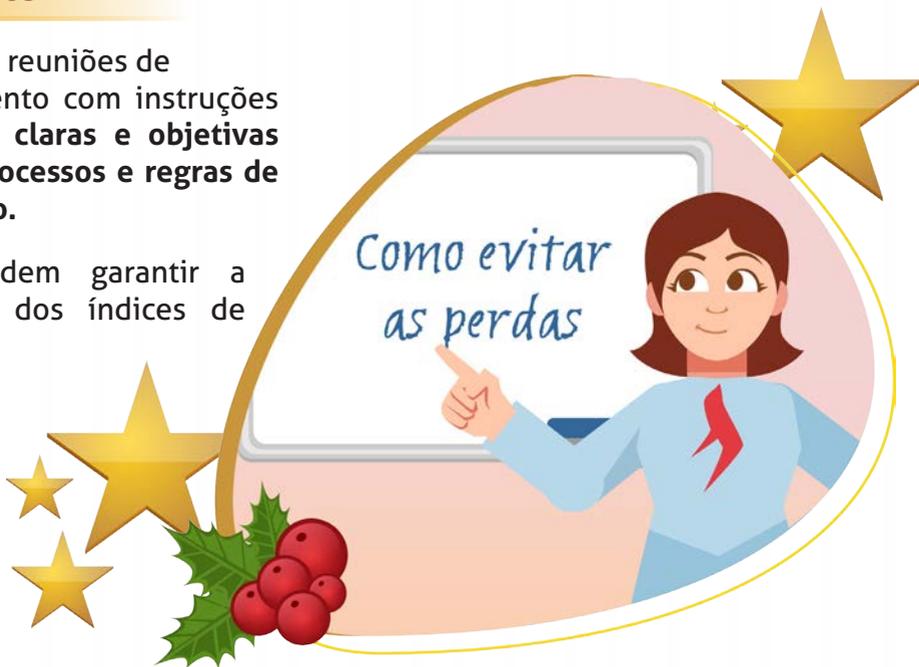


- Com planejamento;
- Reciclagem da equipe da casa, com foco em prevenção de perdas, incluindo a revisão dos pontos críticos para a loja;
- Treinamento da equipe nova de temporários.

### ★ Dica

Promova reuniões de treinamento com instruções **simples, claras e objetivas** sobre **processos e regras de operação**.

Elas podem garantir a redução dos índices de perdas.





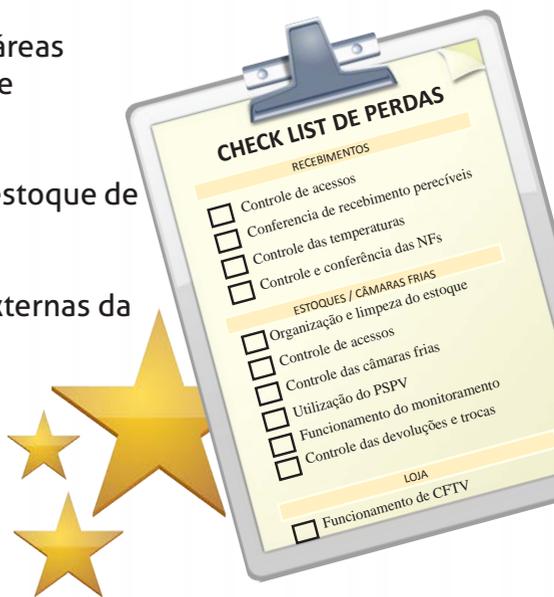
## **O compromisso do Gestor e equipe de Prevenção de Perdas**

É momento de você **entrar em ação com mais energia e atenção**, reforçando seu papel junto às diferentes equipes da loja. Reveja seus **processos e procedimentos** e prepare-se para atuar **em conjunto** com todos os Colaboradores da loja. Aproveite a boa energia que as vendas do final de ano proporcionam.

### **Para alcançar melhores resultados:**

- Organize com os Encarregados e Líderes uma reciclagem das diferentes equipes revendo processos e procedimentos dos setores, com foco em prevenção das perdas. Crie um resumo para cada área. Convença Encarregados e Líderes a comprometerem suas equipes.

- Garanta o reforço das equipes de segurança e prevenção de perdas. Para sua argumentação, considere os horários estendidos, os volumes de mercadorias, o aumento do fluxo de clientes, os dias e os horários de pico.
- Mapeie os pontos críticos da loja (frente de caixa, perfumaria, bebidas, chocolates, carnes, entre outros) e defina planos de prevenção. Compartilhe com o Líder do setor.
- Revise e garanta o funcionamento dos equipamentos de segurança da loja.
- Reforce os controles na entrada e saída dos Colaboradores: etiquetas de controle de acesso, marcação de entrada e saída de prestadores de serviços, promotores de vendas, demonstradores, degustadores e visitantes.
- Estabeleça rotina para vistoria nos armários internos.
- Garanta o controle de acesso às áreas restritas, como tesouraria, área de fechamento de caixa etc.
- Reforce o controle de acesso ao estoque de mercadorias confinadas.
- Garanta a segurança nas áreas externas da loja (estacionamento e pátio).



## Rotina de Abertura e Fechamento de Lojas

- Avalie o risco de assaltos que podem ocorrer antes da abertura ou após o fechamento da loja.
- Revise os procedimentos junto às equipes de segurança e prevenção de perdas.
- Mapeie as áreas de risco e maior vulnerabilidade externa da loja.
- Faça a checagem dos botões de pânico.



### ★ Dica

Deixe acessível telefones úteis.

Os principais são:

1. Polícia Militar
2. Delegacia mais próxima
3. Bombeiros
4. Hospital mais próximo
5. SAMU
6. Defesa Civil



**Telefones Úteis**

## Prevenção de Perdas x Gestão da Loja

### • Atuação junto a Gerência

Sensibilizar para a gestão da loja com foco em prevenção de perdas. O Gerente da loja deve atuar como o grande **líder incentivador**, envolvendo Encarregados e Líderes nos treinamentos de reciclagem e motivação das suas equipes.

O que o Gerente pode fazer:

- Reuniões diárias rápidas, no início do expediente para posicionamento das vendas, das metas e dos indicadores de perdas.
- Incluir a revisão do conceito de PVPS (Primeiro que Vence é o Primeiro que Sai).
- Obter sugestões sobre como podem reduzir as perdas com avarias, degustações, furtos, entre outros.

Abordar nas reuniões de início de expediente:

- a - origens de quebras por setor
- b - impactos nos resultados
- c - ações corretivas

visão  
geral da  
loja

delegação



• **Atuação junto a Encarregados e Lídes de setores**



Sensibilizar cada Encarregado e Líder para que:

**- Avalie**

- **grade de pedidos. As perdas podem ter início em pedidos errados.**
  - pedidos extras
  - capacidade de armazenagem, especialmente das câmaras de resfriados e congelados
  - capacidade de exposição na área de vendas
  - necessidade de pontos extras
  - riscos de furtos e roubos do setor
  - a necessidade de reforço da sua equipe (quantidade, períodos de trabalho, grade de horários etc)
- Acompanhe 100% do descarte dos produtos e acompanhe, por sistema, as informações relativas ao seu setor.

- Acompanhe as vendas e, com base, nesses números avalie os pedidos de compras.
- Revise o rendimento dos produtos transformados nos setores de perecíveis.
- Garanta que a aferição de todas as balanças esteja sendo feita nos diferentes setores (perecíveis, área de vendas FLV, Frente de Caixa e Recebimento).
- Verifique a exposição dos produtos mais vulneráveis a furtos.
- Verifique junto à área comercial se os produtos sazonais têm algum tipo de troca ou devolução para o fornecedor. Verifique também se ocorrerão ações de redução de preços para escoar os estoques com vendas baixas. Caso não tenha, redobrar atenção aos prazos de validade.
- Crie controles para acompanhamento das vendas dos produtos eletrônicos.



### Dica

Envolve as lideranças.  
Compartilhe opiniões!



## A mão de obra temporária

Como prevenir perdas por causa da mão de obra temporária?

Comprometa e prepare a equipe de Líderes e Encarregados para:

- ministrar um treinamento de integração específico, com foco nas rotinas da empresa, segurança e perdas.
- entender e saber reproduzir para sua equipe os **objetivos e resultados esperados**, tanto das vendas, quanto dos índices de perdas.
- saber avaliar os **melhores candidatos** para ocupar as vagas do setor (interesse, personalidade, alguma experiência, capacidade de aprendizagem, complexidade das atividades etc)
- desenvolver planejamento e material para preparação/ treinamento do(s) colaborador(es) temporário(s). Este material deve incluir um *check-list dos procedimentos operacionais do setor*, com destaque dos pontos-críticos. "Como Evitar Perdas no Setor" é um dos temas que devem ser incluídos neste treinamento.



Os Líderes e Encarregados são responsáveis pelos procedimentos operacionais das suas respectivas áreas. O comprometimento dessa liderança na rápida preparação dos temporários e no acompanhamento dos resultados diários do setor pode assegurar que o índice das perdas operacionais não aumentem.



## **Integração do novo colaborador**

Como garantir a integração do novo colaborador à empresa e à equipe da Loja.

Todo novo colaborador para sua loja deve ser “acolhido” e integrado à equipe. Deve possuir informações mínimas sobre:

- a empresa e sua loja;
- direitos e deveres como colaborador;
- regras de conduta e de convivência da empresa
  - utilização de celulares;
  - utilização de uniformes fora do horário de trabalho;
  - guarda de pertences;
  - vistorias obrigatórias nas saídas de turnos;
  - relacionamentos internos;
  - recebimento de brindes de fornecedores e clientes;
  - entre outras informações de ordem prática.
- expectativas em relação ao trabalho e resultados.



## Reciclagem e Treinamento das equipes com foco em prevenção de perdas

*Check-list* de procedimentos de prevenção

### Recebimento das mercadorias

- Garantir que todo recebimento tenha o acompanhamento de pessoa responsável (Encarregado, Supervisor ou Líder) que conheça bem e respeite os processos internos da loja.
- Colocar mais atenção nos produtos sazonais e nos PARs (Produtos de Alto Risco). Garantir o acompanhamento de 100% do recebimento destes produtos
- Garantir a verificação de pesagem, desconto de taras, abertura de caixas, contagem de itens, e verificação de datas e prazos de validade.
- Reforçar os procedimentos para recebimento dos produtos **perecíveis, congelados e refrigerados**. Logo após o recebimento devem ser encaminhados para a armazenagem correta. Destacar os cuidados que devem ser adotados com esses itens, especialmente com **o controle das temperaturas para não quebrar a cadeia de frio**.



- Definir limites e acessos de entregadores e/ou terceiros na área interna da loja. Adotar uma **comunicação clara e visível**, como por exemplo, uma linha vermelha que limita o acesso ou placas com informações para entregadores.

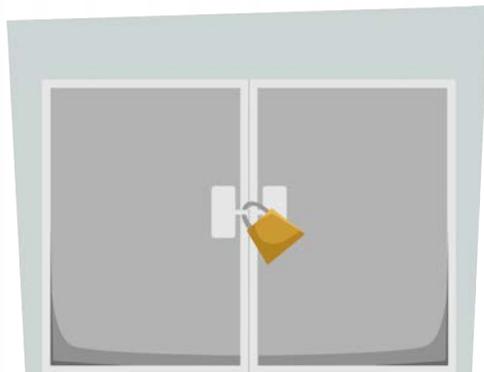
- Não permitir que outros colaboradores circulem ou permaneçam no momento do recebimento e/ou expedição de mercadorias.
- Adotar um *check list* operacional para os recebimentos.
- Aplicar treinamento mínimo sobre os procedimentos a serem realizados. Dar maior atenção aos colaboradores temporários, que devem ter uma visão clara sobre **o quê, porquê e como** deve realizar cada tarefa. Além disso, estes colaboradores devem conhecer os **pontos-críticos** de cada atividade.
- Destacar as principais fraudes e perdas do setor e explicar como podem ser inibidas.
- Verificar o posicionamento e funcionamento das câmeras de CFTV. Colocar sinalização informando sobre esse procedimento.
- Estabelecer rotina e procedimentos para as transferências, devoluções, saídas de insumos (paletes, caixarias, papelões, plásticos etc) e da saída do lixo. Se a empresa já possui procedimentos padrões para estas atividades, faça uma revisão do passo a passo.



## Estoques

Garantir que:

- os produtos PAR estejam confinados corretamente, organizados. Garantir que o acesso a esses produtos seja feito **somente** por pessoa **autorizada**. Proibir acesso de promotores ou terceirizados.
- o depósito esteja limpo e organizado; que não contenha produtos vencidos ou inadequados; que esteja sendo observado o PVPS.
- haja correta identificação de caixas que eventualmente tenham sido abertas.



- produtos impróprios para o consumo estejam devidamente separados e identificados.
- que as requisições internas estejam sendo feitas corretamente e devidamente lançadas nos respectivos sistemas.
- que as trocas e devoluções estejam sendo corretamente registradas.
- Atenção especial aos itens **sazonais**, **perceíveis** e **FLV**.



### **Câmaras**

Garanta que:

- as câmaras frias/congeladas dos setores estejam limpas e devidamente organizadas. Que esteja sendo observado o PVPS. Que não possuam produtos **vencidos, degustados, avariados ou sem identificação**. Nessas câmaras não podem estar caixas retornáveis utilizadas para suporte de produtos.
- o controle das **temperaturas** das câmaras esteja sendo feito corretamente.
- a armazenagem do bacalhau esteja correta. Este item pode comprometer outros produtos armazenados.



### **O lixo**

- Garanta que o lixo de todos os setores esteja sendo corretamente descartado, **todos os dias**.

## Na área de vendas

- Para os produtos sazonais de FLV (ameixas, nêspersas, pêsegos, uvas etc) solicitar que o abastecimento seja feito mais vezes ao invés de manter produtos em excesso para o manuseio do consumidor.
- Verificar as exposições de itens perecíveis. Atentar para a limitação dos balcões, temperaturas dos refrigeradores e balcões, câmaras e containers.
- Verificar se as taras dos produtos estão de acordo com a informação da embalagem do fornecedor.
- Fazer controle mais criterioso e auditorias nos PARs, especialmente dos setores de eletro eletrônicos, perfumaria e bazar. Colocar foco nos 10 itens que apresentam maior índice de perdas nos diferentes departamento (Top 10 das Perdas/ Furtos).
- Verificar o posicionamento de todas as câmeras de CFTV e Kits inibição. Dar maior atenção às áreas críticas, tais como, corredor de picanhas, perfumaria, eletro eletrônicos e bebidas.
- Certificar que banners ou outros materiais não estão impedindo a visualização das câmeras.



- Colocar um colaborador fixo no CFTV e no piso de vendas, principalmente nos horários de pico das vendas e de maior fluxo de clientes.
- Intensificar as rondas nos corredores vulneráveis que são propícios aos furtos.
- Colocar um colaborador na entrada de clientes, lacrando as sacolas retornáveis e direcionando os carrinhos fechados tipo "feira" ou sacolas maiores para um local com controle de guarda volumes.
- Garantir um bom estoque de etiquetas anti-furtos.
- garantir que todo promotor ou terceiro trabalhe corretamente identificado.
- Organizar e preparar treinamento sobre o que se espera do trabalho de promotores e de terceiros.



Garantir que esses profissionais:

- conheçam as regras e os procedimentos da sua empresa com relação à exposição, acesso ao depósito, montagem das gôndolas e pontos extras, higiene e segurança alimentar.
- saibam **o que** devem fazer, **por que** devem fazer, **como** devem fazer e quais os **pontos-críticos** de cada atividade.
- conheçam e pratique o PVPS.
- conheçam os procedimentos de Prevenção de Perdas na empresa. Abordar os temas Como evitar furtos, avarias e descontrole de mercadorias.



**Dica**

**FÓRMULA DO SUCESSO:**  
Garantir que todo colaborador saiba:

**QUE  
FAZER**

**ONDE  
FAZER**

**COMO  
FAZER**



**QUANDO  
FAZER**



## Na Frente de Caixa

- Preparar e aplicar treinamento para equipe de Frente de Caixa com foco em prevenção de perdas, destacando:
  - registro de mercadorias em packs, caixas fechadas, digitação de códigos dos produtos, diferenciação de sabores,
  - reconhecimento de FLV correto, regulagem e conferência das balanças.
  - principais furtos e fraudes na Frente de Caixa (sacolas retornáveis, bolsas grandes etc)
  - procedimentos corretos para a devolução de mercadorias.
  - recebimento em diferentes meios de pagamento, com destaque para notas falsas.
  - Reforçar os procedimentos adotados pela empresa para recebimento de cheques, cartões e tickets.
- instalar espelhos nos PDVs a fim de permitir que o Operador de Caixa visualize as mercadorias dentro dos carrinhos duplos.
- Garantir que os equipamentos de segurança estejam funcionando corretamente.



- Estabelecer um esquema de apoio aos Caixas, especialmente para os horários de pico para agilizar a falta de peso, verificação de preço, troca de mercadoria, registro de mercadoria (cigarros, bebidas que saem das vitrines, **packs** de cervejas ou refrigerantes, caixas fechadas etc).
- Garantir que os PDVs que não estejam operando, permaneçam fechados e não permitam a passagem de pessoas (como sugestão utilize corrente de plástico).
- Solicitar agilidade nas devoluções feitas nos PDVs, especialmente as de perecíveis.
- Definir períodos mais curtos para realização de sangrias de caixa, especialmente nos dias de maior movimento. A informação sobre sangrias e coleta de valores deve ser restrita apenas aos colaboradores efetivos do setor da frente de caixa e da tesouraria.
- Fazer verificação diária dos PIN PADs dos caixas e SAC (máquinas de cartões de crédito), a fim de evitar fraudes.
- Organizar as eventuais filas em Caixas Eletrônicos a fim de evitar tumulto na frente da loja ou a dificuldade de visualização do ambiente.
- Atentar para pequenos tumultos na frente de caixa, desviando a atenção do(a) operador(a).
- Atentar para as entregas a domicílio: avaliar os riscos de fraudes, transporte de perecíveis, entre outros.



## **As perdas na Frente de Caixa**

Todo Operador de Caixa deve conhecer o que gera perdas nas atividades que realiza. Por exemplo, furtos e fraudes de clientes, erros na digitação dos códigos ou na passagem dos produtos pelo *scanner*, devoluções ou abandono de produtos no PDV etc.

Os motivos mais comuns das perdas na Frente de Caixa são decorretes da **falta de atenção ao trabalho**.

Por falta de atenção um caixa pode:

- cometer erros no registro da quantidade quando um cliente compra mais de um item do mesmo produto.
- cometer erros ou omissão na passagem de produtos pelo scanner. O operador pode, de propósito ou sem querer, passar o produto para a área da embalagem sem fazer a leitura do código de barras e o registro do item no cupom de venda. Orientar aos operadores que levantem da cadeira para observar dentro dos carrinhos dos clientes.

- não perceber que uma etiqueta pode ter sido trocada ou sobreposta, registrando o valor de um produto diferente daquele que o cliente está comprando.
- digitar o código de barras errado de um produto. Este é um erro muito comum com os produtos de FLV.
- cometer erros no recebimento e entrega de trocos.
- receber pagamentos em dinheiro e deixá-lo fora da gaveta, guardando somente depois de ter feito a entrega do troco ao cliente.
- receber cheques ou outros meios de pagamento fora das normas, favorecendo as fraudes.
- fazer cancelamento de compras feitos de forma errada.
- cometer erros nas devoluções ou nas trocas de produtos (registros de código (incorreto)).

**+ VENDAS  
- PERDAS**

No combate às perdas é preciso **comprometimento e atenção**. Exige **trabalho em equipe**, onde cada um deve ter a consciência de que está **fazendo bem a sua parte**.



## Um *Checklist* que pode ajudar na prevenção das perdas no final do ano. Veja algumas sugestões:

Nº Loja: \_\_\_\_\_ Loja: \_\_\_\_\_ DATA \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
 Gerente: \_\_\_\_\_  
 Prevenção de Perdas: \_\_\_\_\_  
 Supervisor de Prevenção de Perdas: \_\_\_\_\_  
 Gerente Regional: \_\_\_\_\_

### Check List Sazonal para Final de Ano

Questões SIM: em acordo com o procedimento / Não: em desacordo com o procedimento

<b>Recebimento</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
A restrição de acesso está identificada e sendo respeitada?		
Todas as caixas estão sendo abertas para verificar se as quantidades estão corretas? (fornecedores direto itens Sazonais)		
O Encarregado ou Responsavel de produtos perecíveis está sendo chamado para acompanhar o recebimento? Todas as caixas estão sendo pesadas e a temperatura verificada?		
As mercadorias do lado externo da loja (docas) estão guardadas em local seguro, devidamente protegidas e nos <i>containers</i> com controle de acesso e chaves junto aos Encarregados?		
Os processos de transferências estão sendo cumpridos? (Nota fiscal de entrada e saída, carimbo e assinatura do Conferente)		
O pátio de recebimento está organizado e limpo?		
Há acúmulo de papéis e o <i>container</i> de lixo está limpo e sem acúmulo?		
Existem produtos perecíveis perdendo temperatura?		
As mercadorias PAR estão sendo conferidas e destinadas ao setor?		
Os recebimentos estão sendo corretamente registrados nos sistemas?		
Os paletes fechados estão identificados com data de validade? Foram encontrados produtos QUENTES na área de recebimento, depósitos ou câmaras?		
Na area de recebimento circulam apenas pessoas do setor? Há permanência de promotores e entregadores?		

**Pontuação Total do Setor:**

**PREVENINDO PERDAS  
NAS VENDAS DE FINAL DE ANO**

<b>Faturamento</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Existem notas fiscais pendentes e estão sendo tomadas as devidas providências de finalização? Verificar o relatório de aguardo de entrada e saída.		
Estão sendo realizadas devoluções de trocas de acordo com as entregas?		

**Pontuação Total do Setor:**

<b>Estoques/Câmaras</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Os produtos PAR estão organizados? O acesso é feito SOMENTE por Encarregados/autorizados? É PROIBIDO promotores no local sem acompanhamento.		
As câmaras frias/congeladas dos setores estão limpas e devidamente organizadas? Sem produtos vencidos, degustados ou avariados sem identificação, sem uso de caixas retornáveis utilizadas para suporte de mercadorias?		
Os produtos impróprios para consumo estão devidamente identificados e separados dos demais? Verificar em todas as câmaras.		
Setores e áreas internas estão limpas, organizadas e sem produtos vencidos/degustados? Somente saco de lixo transparente está sendo utilizado nas áreas?		
Foi identificada mercadoria sendo utilizada ou armazenada sem requisição interna?		

**Pontuação Total do Setor:**

<b>Trocas</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
As movimentações das Requisições, descartes e quebras dos setores estão sendo validadas diariamente no sistema de acordo com o procedimento? Inclusive aos sábados, domingos e feriados?		
Os itens de trocas e devoluções SAZONAIS estão coletados, separados e controlados corretamente? Ex. panetones		
As Trocas de PERECÍVEIS (FLV, Frios, Açogue e Peixaria) estão sendo feitas toda semana? E o que ficou, tem prazo para retirada?		

**Pontuação Total do Setor:**

**PREVENINDO PERDAS  
NAS VENDAS DE FINAL DE ANO**

<b>Loja</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
As mercadorias PAR estão devidamente protegidas com alarme?		
As chaves das vitrines de confinados(frente de caixa, adegas e setor de importados) estão seguras junto aos colaboradores responsáveis?		
Os produtos sazonais e similares do FLV estão etiquetados com o Código PPV?		
Sinalizações de Rota Vermelha e de CFTV estão posicionadas nos corredores de furtos?		
As taras das embalagens estão sendo realizadas? Checar 05 embalagens por setor.		
Está sendo realizada semanalmente a verificação da validade dos produtos? (área de vendas e estoque)		
O material dos promotores está sendo conferido?		
Rupturas: estão sendo pesquisadas as suas causas e estão sendo tomadas ações para solução?		
CFTV e kit Inibição - com câmeras funcionando adequadamente? Estão posicionadas em áreas com risco de fraudes e furtos?		
<b>Pontuação Total do Setor:</b>	<input type="text"/>	
<b>Frente de Caixa</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Os caixas que estão sem operação estão bloqueados com carrinhos e ou com as cancelas fechadas?		
As operadoras de caixa estão solicitando o Fiscal de Caixa para a conferência de volumes?		
As operadoras de caixa estão levantando ou olhando pelo espelho para verificar o carrinho quando passa pelo caixa, conforme treinamento (procedimento)?		
<b>Pontuação Total do Setor:</b>	<input type="text"/>	
<b>Apresentação das Equipes de Atendimento</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Uniformes estão limpos, completos e bem apresentados?		
Apresentação pessoal da equipe está adequada?		
A equipe está envolvida com os objetivos do setor?		
<b>Pontuação Loja:</b>	<input type="text"/>	
Setor com problemas _____ Quais _____		

<b>Balcões de Atendimento e de Autosserviço</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Limpeza está adequada?		
A temperatura está correta e tem sido checada conforme padrão?		
Os produtos estão corretamente precificados?		
As datas de validade estão conferidas?		
Há produtos abandonados por cliente que precisam ser redirecionados?		

**Pontuação Loja:**

Setor com problemas \_\_\_\_\_ Quais \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Total Loja:**

\_\_\_\_\_

Responsável

(Anotar providências. Comprometer data para solução. Acompanhar.)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Gestão João Sanzovo Neto  
Superintendência Marcio Milan**

**Comitê Abras de Prevenção de Perdas**  
Coordenação 2016/17 de Mônica Reimberg Fernandes  
Sondas Supermercados

Apoio:

Carlos Eduardo Peruzzi – Lopes Supermercados  
Ederson Alex Fernandes – Giassi Supermercados  
Eder Motin – Condor  
Andrea de Oliveira Maia – Coop  
Karina Duarte – Abras  
Natacha Avancini - Abras

**Produção de Conteúdo**  
Ideias e Formas em Comunicação Ltda.

Novembro 2017