

RECOMENDAÇÃO
COMO PREVENIR QUEBRAS
DESCONHECIDAS NA CADEIA
DE ABASTECIMENTO



ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	04
1.1 Objectivos	04
1.2 Âmbito da recomendação	04
1.3 A quem se dirige	05
1.4 O impacto da Quebra Desconhecida	05

Autor Comissão de Segurança no Ponto de Venda da APED

Execução Gráfica Float Healthcare

Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição Campo Grande 286, 5.º, 1700-096 Lisboa

Tel.: (+351) 217 510 920 • Fax: (+351) 217 571 952

2. CÁLCULO DA QUEBRA DESCONHECIDA	07
2.1 A diferença de inventário	09
2.2 Usos e aplicações da diferença de inventário	09
2.3 Erros e pontos de risco a ter em conta no cálculo da diferença de inventário	10
2.4 Melhores práticas no cálculo da diferença de inventário	10
2.5 Melhores práticas na ponderação do peso dos três factores determinantes da Quebra Desconhecida	12

3. QUEBRA DESCONHECIDA NA CADEIA DE ABASTECIMENTO	15
3.1 Furto interno na cadeia de abastecimento	17
3.1.1 Causas / Pontos de risco	17
3.1.2 Melhores práticas na prevenção e controlo do Furto interno	17
3.2 Furto externo na cadeia de abastecimento	18
3.2.1 Causas / Pontos de risco	18
3.2.2 Melhores práticas na prevenção e controlo do Furto externo	18
3.3 Erros de gestão na cadeia de abastecimento	19
3.3.1 Causas / Ponto de risco de erros na cadeia de abastecimento	19
3.3.2 Melhores práticas na prevenção e no controlo dos erros	20

4. QUEBRA DESCONHECIDA NA LOJA	23
4.1 Furto interno na loja	25
4.1.1 Formas de Furto interno	25
4.1.2 Causas / Pontos de risco	25
4.1.3 Melhores práticas na prevenção e controlo do Furto interno na loja	25
4.2 Furto externo na loja	26
4.2.1 Formas de Furto externo na loja	26
4.2.2 Pontos de risco e factores causadores de Furto externo na loja	26
4.2.3 Melhores práticas na prevenção, controlo e dissuasão do Furto externo na loja	29
4.2.4 Sistemas de protecção no local de venda	30
4.2.5 Sistemas de protecção do edifício da loja	31
4.3 Erros de gestão na loja	31
4.3.1 Erros de gestão mais frequentes na loja	31
4.3.2 Melhores práticas na prevenção e detecção de erros na loja	32

1. INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

1.1 OBJECTIVOS

Tornar o sector da Distribuição consciente da gravidade do problema da Quebra, sublinhando que acontece em toda a cadeia de abastecimento, e não só nas lojas, fazendo os fabricantes e os retalhistas perder muito dinheiro.

Oferecer modelos operacionais de boas práticas para minimizar o impacto dos três factores determinantes da Quebra Desconhecida na cadeia de abastecimento (Furto externo, Furto interno e Erros administrativos).

1.2 ÂMBITO DA RECOMENDAÇÃO

O âmbito da recomendação abrange desde o momento em que o produto foi finalizado e embalado até que o comprador final o adquira na loja.

Tendo em consideração o âmbito referido, ao longo do documento serão tratados os pontos de risco, as causas da Quebra Desconhecida e as melhores práticas que, frequentemente, darão resposta a ambientes muito diferentes entre si (ex: Uma loja e uma plataforma logística), mas todos pretendendo dar uma solução à Quebra Desconhecida, ao longo da cadeia de abastecimento.

1.3 A QUEM SE DIRIGE

Este documento pretende auxiliar os fabricantes e os distribuidores a reduzirem o impacto da Quebra Desconhecida, indicando as suas fontes de risco e as suas causas ao longo de toda a cadeia de abastecimento, assim como as melhores práticas e ferramentas que minimizem o seu impacto. No entanto, em qualquer empresa, o primeiro passo para reduzir a ocorrência da Quebra Desconhecida deve ser poder contar com o apoio da respectiva Administração e com a tomada de consciência por parte dos responsáveis máximos da empresa de que a solução para este problema não tem uma receita única e que para o resolver deve-se poder contar com o envolvimento de toda a organização.

Nomeadamente, esta recomendação dirige-se a todos aqueles cargos envolvidos no cálculo, prevenção e controlo da Quebra Desconhecida, através de toda a cadeia de abastecimento. Desta forma, as causas, as melhores práticas e ferramentas que são propostas aplicam-se aos seguintes departamentos:

- Controlo de gestão.
- Segurança.
- Logística.
- Transporte.
- Comercial.
- Recursos humanos.

1.4 O IMPACTO DA QUEBRA DESCONHECIDA

Existem muitas formas de definir este conceito denominado Quebra Desconhecida.

Uma delas consiste "na parte dos lucros esperados que, de acordo com o nível de stocks nos inventários, não chega a ser realizado". Outra forma mais simples de o definir será considerar a Quebra Desconhecida como a diferença entre os stocks teóricos de acordo com a actividade da empresa, e os stocks reais.

Estas Quebras têm a sua origem em três causas principais:

- **Furto externo:** Provocado por pessoas alheias à empresa.
- **Furto interno:** Produzido pelos empregados da própria organização ou por pessoas com relações de trabalho com a empresa.
- **Erros de gestão:** Derivados de falhas de gestão não intencionadas. Por exemplo, o registo de vendas com preços errados, a não contabilização de quebras por obsolescência, etc.

2. CÁLCULO DA QUEBRA DESCONHECIDA



2. CÁLCULO DA QUEBRA DESCONHECIDA

Neste capítulo iremos tratar da forma como as empresas podem calcular, de modo preciso, o alcance e o impacto da Quebra Desconhecida nas suas organizações. Para isso serão abordados:

- A diferença de inventário e a sua metodologia de cálculo.
- Usos e aplicações da diferença de inventário.
- Erros mais frequentes no cálculo.
- Melhores práticas:
 - No cálculo da diferença de inventário.
 - Na determinação do peso dos três factores determinantes da Quebra Desconhecida, na diferença de inventário: furto externo, furto interno e erros de gestão.

2.1 A DIFERENÇA DE INVENTÁRIO

O primeiro passo para reduzir e combater o impacto da Quebra Desconhecida na nossa organização é conhecer e reunir informação sobre este problema. Para o fazer, um passo imprescindível será calcular a diferença de inventário.

A diferença de inventário é a diferença entre o inventário teórico e o inventário real ou físico; ou seja, a diferença entre o que deveríamos ter de acordo com a nossa actividade empresarial e o que realmente temos:



Para poder falar do impacto da Quebra Desconhecida numa organização, a diferença de inventário deve ser extrapolada para a actividade da empresa. Por isso, para determinar o nível de Quebra Desconhecida numa organização podem

ser utilizados vários índices:

- Como percentagem do custo das Quebras relativamente ao número de vendas, valorizando as Quebras de produto a preços de custo médio.
- Como percentagem de unidades que faltam no total das unidades vendidas.

2.2 USOS E APLICAÇÕES DA DIFERENÇA DE INVENTÁRIO

Como indicado, a diferença de inventário irá permitir-nos medir o alcance da Quebra Desconhecida. Esta medição não só deve ser feita para uma tomada de consciência do problema, como também deve constituir a base das potenciais decisões correctoras. Assim, as diferenças de inventário podem servir-nos para fazer:

- Revisão ou estabelecimento de novos procedimentos internos (logística, segurança, encomendas, etc.).
- Adopção de medidas de segurança pontuais sobre determinados produtos, zonas, lojas, etc.
- Acções comerciais para expor o produto em locais mais seguros da loja.

As medidas correctoras que podem ser tomadas serão mais eficientes quanto maior for a qualidade da informação. Esta qualidade será determinada por:

- A que nível da organização se realiza: Ou seja, se é feita ao nível da loja, secção, categoria, referência, etc.
- Frequência temporal do cálculo.

Além disso, o cálculo da diferença de inventário permite corrigir os desvios que possam existir no inventário teórico relativamente à actividade real. Este facto é de vital importância, uma vez que o inventário teórico constitui a base para a tomada de muitas decisões que transcendem o

âmbito da Quebra Desconhecida e, além disso, um inventário teórico deficiente pode levar a:

- **Roturas de stock.** Ex: Os sistemas de informação reflectem que existe produto na loja quando na realidade não há.
- **Implantações deficientes.** Ex: O espaço que um produto ocupa no linear deveria estar em consonância, entre outras questões, com a rotação do produto, e esta é calculada a partir do inventário teórico.
- **Cadeias de abastecimento ineficientes.** Ex: As políticas de abastecimento são estabelecidas a partir dos dados do inventário teórico. Dados erróneos de inventário conduzem a um abastecimento ineficiente.

2.3 ERROS E PONTOS DE RISCO A TER EM CONTA NO CÁLCULO DA DIFERENÇA DE INVENTÁRIO

No cálculo do inventário teórico são cometidos os seguintes erros com frequência:

- **Haver engano na selecção do corte dos últimos movimentos** que vão ser considerados no cálculo do inventário teórico. Exemplo: Se foram feitas vendas enquanto o inventário físico é realizado e estes movimentos não forem incluídos no cálculo do inventário teórico que utilizaremos para calcular a diferença, o resultado revelará que "faltam" unidades quando na realidade elas foram vendidas, mas não incluídas no cálculo.
- **Manusear informação errónea ou incompleta.** Neste sentido, são especialmente críticos os seguintes procedimentos e documentos:

A informação automática de venda diária das lojas. São fonte de inventários erróneos:

- Duplicação das vendas.

- Realização de envios incorrectos de vendas.
- Mistura de artigos entre vários códigos.
- Notas de entrega de armazém.
- Facturas relativas a entregas directas na loja.
- Devoluções de produto.
- Regularizações de preço.
- Autoconsumos.
- Recepções incorrectas.

Para a realização do inventário físico constituem fontes de risco:

- **Produtos que estão localizados em mais do que um ponto da loja, armazém...** Isto pode fazer com que o cálculo mostre Quebras de produto quando na realidade isso não acontece.
- **Produtos com vários componentes:** Se um dos componentes "desapareceu", e não se pode comprovar que estão todos, pode acontecer que na contagem física não se detecte esta Quebra.
- **Armazém e lojas desarrumadas:** Dificultam a tarefa da contagem física dos produtos.

2.4 MELHORES PRÁTICAS NO CÁLCULO DA DIFERENÇA DE INVENTÁRIO

Por isso é recomendável que se façam inventários físicos e teóricos e que se calcule a diferença de inventário, uma vez que:

- Conhecer o problema é o primeiro passo para o solucionar.
- Com esta informação serão tomadas melhores medidas de prevenção e controlo.
- Constitui uma forma de consciencializar e envolver

os trabalhadores da empresa na prevenção de Quebras Desconhecidas.

É recomendado calcular a diferença de inventário com uma frequência proporcional ao risco que cada secção, categoria, produto, etc. tenha em termos de furto ou erro. Para estabelecer esta frequência recomenda-se ter em consideração o seguinte:

- **A atractividade dos produtos sentida pelos ladrões.** (ver alínea 3.1 O Furto interno na cadeia de abastecimento).
- **A situação na loja. Os produtos localizados em pontos críticos da loja têm mais possibilidades de serem furtados.**
- **A rotação do produto.**
- **O seu grau de perecibilidade.**
- **As diferenças de inventário detectadas anteriormente.**
- **A consistência dos dados anteriores.**

Para evitar erros e ter em conta as muitas ocorrências possíveis no fluxo físico da mercadoria ao longo da cadeia de abastecimento, recomenda-se que na realização dos inventários se possa ter a participação de forma directa ou indirecta dos seguintes departamentos:

- **Controlo de gestão.**
- **Exploração de lojas.**
- **Logística.**
- **Segurança.**

É recomendável que sejam feitas acções de formação e de acompanhamento das pessoas envolvidas na realização do inventário físico. O objectivo destas acções de formação é:

- Estabelecer melhores práticas como por exemplo, realização de uma análise prévia da contagem sobre a localização dos produtos, especialmente os que estão situados em mais do que um local diferente.
- Unificar e normalizar aspectos como:
 - A metodologia da contagem. Ex: De cima para baixo e da esquerda para a direita. Assim conseguiremos evitar

erros e acelerar o processo.

- A documentação de apoio a utilizar (formulários, tabelas, etc.)

Caso apareçam diferenças significativas nas últimas disparidades de inventário calculadas e a evolução dos dados não seja muito consistente, recomenda-se:

- Rever a metodologia de cálculo.
- Aumentar a frequência de cálculo.

Caso não se disponha de sistemas de informação que o permitam, recomenda-se fazer o inventário físico com a actividade da empresa parada (vendas, recepção de mercadoria, etc.).

Nas categorias ou produtos de risco de quebra elevado recomenda-se aumentar o nível de precisão dos inventários. Nesse sentido, entre outras questões, recomenda-se:

- **Contar fisicamente duas vezes os produtos.**
- **Fazer comprovações aleatórias da integridade dos produtos** (Ex: verificar se nas unidades de venda estão todos os componentes).

Uma vez que a realização de um inventário físico requer muitos recursos humanos e técnicos e, frequentemente, envolve a paragem da actividade da empresa, uma forma de manter o nível de implicação e consciencialização da nossa empresa é a realização de "Inventários à distância".

Exemplo:

- No caso de uma cadeia de lojas, a loja central solicita ao pessoal das lojas que no dia D contabilizem uma amostra reduzida de referências.
- Posteriormente o pessoal da loja envia os dados e a loja central confronta os dados da contagem física com os dados teóricos.

Em qualquer caso recomenda-se que os dados deste tipo de

inventários não sejam vinculativos, e que só sejam utilizados para aumentar a implicação e a consciencialização do pessoal, assim como detectar sinais de alarme.

2.5 MELHORES PRÁTICAS NA PONDERAÇÃO DO PESO DOS TRÊS FACTORES DETERMINANTES DE QUEBRA DESCONHECIDA

Considerações prévias:

- O cálculo da diferença de inventário dá-nos o montante das quebras que a empresa sofreu, mas em nenhum caso consegue determinar que parte dessa Quebra se deve a Furto externo, Furto interno e a Erros.
- Para obter uma aproximação deste dado a única forma é reunir informação das ocorrências que acontecem na empresa e, a partir dela, tirar conclusões que nos permitam ponderar o peso das três causas.

A ponderação da importância dos três factores pode ajudar-nos a realizar um melhor diagnóstico da situação e, portanto, pode ser-nos útil também no momento de alocar recursos.

Para determinar o peso dos três factores determinantes da Quebra Desconhecida, recomenda-se que seja reunida informação e que se faça um registo dos factos que sejam a causa da Quebra Desconhecida ou das provas que demonstrem que um destes factos aconteceu. Assim, as informações mais úteis para determinar o peso das três causas são:

- As tentativas de furto que foram detectadas (produto, secção, etc.).
- As provas que demonstrem que aconteceu um furto: etiquetas electrónicas encontradas na loja, etiquetas

de preço arrancadas, etc.

- Discrepância detectada nas encomendas.
- Erros de fixação de preços.

Esta informação irá dar uma aproximação de como aconteceram os factos relativos ao furto externo, ao furto interno e aos erros e, consequentemente, uma aproximação relativamente ao peso que tiveram cada uma destas três causas no conjunto do montante da Quebra Desconhecida.

Manter um registo de todos esses factos que acontecem na empresa e fazer uma análise respectiva pode ser uma tarefa demasiado árdua cujos benefícios não compensem o esforço de o fazer. Nestes casos, recomenda-se este acompanhamento e uma posterior análise durante um período de tempo determinado e para uma amostra significativa de lojas, armazéns... da organização, e extrapolar posteriormente as conclusões obtidas ao conjunto da empresa.





3. QUEBRA DESCONHECIDA NA CADEIA DE ABASTECIMENTO



3. QUEBRA DESCONHECIDA NA CADEIA DE ABASTECIMENTO

Este capítulo estrutura-se em três blocos correspondentes aos três factores que levam à Quebra Desconhecida: Furto externo, Furto interno e Erros administrativos. Dentro de cada bloco iremos abordar:

Causas / Pontos de risco:

- Pretende-se indicar pontos críticos, áreas de actuação... onde deve recair toda a atenção e possíveis acções de controlo e prevenção.
- Melhores Práticas e ferramentas para a prevenção e o controlo da Quebra Desconhecida.

3.1 FURTO INTERNO NA CADEIA DE ABASTECIMENTO

3.1.1 CAUSAS / PONTOS DE RISCO

A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA.

Os seguintes factores têm influência no comportamento dos colaboradores e portanto também podem agir como inibidores ou potenciadores de certos comportamentos desonestos:

- Ambiente laboral: Nível de implicação, motivação, etc.
- Política de recursos humanos e de contratação: Duração dos contratos, rotação do pessoal, políticas de retribuição, etc.

O PRODUTO. O risco de um artigo poder ser furtado aumentará em função da sua atractividade para o potencial ladrão. Os parâmetros que determinam esta atractividade são:

- O valor.
- A novidade.
- A facilidade de venda.
- A facilidade de ser furtado (tamanho, etc.).
- Localização nas instalações (existem partes das instalações onde é mais simples "agir").

OS PROCEDIMENTOS. A forma como são concebidos ou sejam executados os procedimentos será determinante para inibir ou facilitar os comportamentos desonestos. Neste sentido os maiores riscos na cadeia de abastecimento são:

- As encomendas em que não é possível controlar o conteúdo no momento da entrega.
- As entregas em que se desconhece o seu conteúdo exacto.
- As entregas 'cegas' (não é controlado o conteúdo dos envios no acto da recepção da mercadoria).

3.1.2 MELHORES PRÁTICAS NA PREVENÇÃO E CONTROLO DO FURTO INTERNO

Antes de mais, é recomendável estabelecer:

- Normas de funcionamento interno, tanto para o funcionamento geral da empresa, como para os procedimentos mais críticos, e fazer uma avaliação e o acompanhamento constante da aplicação destas normas.
- Medidas de prevenção e controlo dos produtos e nomear responsáveis encarregados de aplicar estas medidas.

É recomendado valorizar e analisar, ao nível em que seja necessário e possível (empresa, departamento, organização, empregado...) uma série de factores que actuam como potenciadores ou inibidores de comportamentos desonestos.

Os factores em concreto são:

- **A tentação. Esta variará em função:**
 - Da necessidade do empregado.
 - Da cupidez do empregado.
- O nível de tolerância entre os quadros relativamente às acções desonestas contra a própria empresa.
- A facilidade de cometer furto interno em cada departamento, empregado... Esta variará em função de três factores:
 - Acesso à mercadoria.
 - Tempo disponível.
 - Posição que ocupa.

A percepção do empregado sobre as possíveis repercussões que possa ter um comportamento desonesto. Esta dependerá:

- Do "medo" de ser apanhado.
- Do "medo" de ser castigado.
- De se sentir culpado.

A valorização destes factores irá permitir que sejam tomadas medidas de prevenção e controlo mais adequadas a cada caso. Em concreto trata-se de:

- Evitar que sejam criadas percepções entre os empregados:

“A empresa já ganha dinheiro suficiente”

Neste caso existe um elevado nível de tolerância relativamente às pessoas que cometem acções desonestas.

“Aqui roubar é muito fácil”

Os empregados não têm medo nem de serem apanhados nem de serem castigados.

- E de trabalhar de forma eficiente o conceito de:

“A empresa é a minha casa”

- Factores como a cultura empresarial, a integração do empregado e a política de recursos humanos, actuam como inibidores das tentações que os empregados possam ter.
- De notar que a aplicação de determinadas medidas de controlo sobre os empregados pode ter efeitos contrários sobre o facto de que os trabalhadores verem a empresa como “a sua casa”.

3.2 FURTO EXTERNO NA CADEIA DE ABASTECIMENTO

3.2.1 CAUSAS / PONTOS DE RISCO

Tal como se viu no capítulo anterior, o risco de um artigo ser furtado aumentará em função do seu grau de atractividade para o possível ladrão. Os parâmetros que determinam esse grau de atractividade são:

- O valor
- A novidade

- A facilidade de venda
- Facilidade de ser furtado (tamanho, etc.)
- Localização nas instalações

O transporte. As operações de transporte estão sujeitas a uma série de procedimentos de elevado risco (carga, descarga, entregas...). Além disso, deve ter-se em conta que as acções de furto costumam acontecer com a cumplicidade das pessoas que têm acesso à mercadoria, quer sejam externas como internas à organização.

3.2.2 MELHORES PRÁTICAS NA PREVENÇÃO E CONTROLO DO FURTO EXTERNO

É recomendado que sejam tomadas medidas de controlo e prevenção nos seguintes âmbitos:

CONTROLO DE EDIFÍCIOS

- Controlar o acesso às instalações de pessoas e veículos alheios.
- Atribuir credenciações às pessoas alheias à organização e colocar distintivos nos veículos externos para que sejam identificados no interior.
- Atribuir cartões de identificação a todos os empregados que tenham acesso às instalações.
- Reduzir na medida do possível o número de entradas e saídas às instalações.
- Manter permanentemente vigiadas as portas por onde entram e saem veículos e pessoal.
- Construir cercas à volta do edifício. É recomendado:
 - Fazer inspecções diárias.
 - Evitar armazenar materiais ao pé das cercas.
- Relativamente ao estacionamento de veículos, é recomendado:
 - Sinalizar as zonas e os lugares.
 - Localizar o estacionamento dos empregados longe dos edifícios.
 - Prever lugares para as visitas.

- Potenciar iluminação uma vez que:
 - Constitui um elemento de segurança para o vigia.
 - É um elemento dissuasivo de grande importância.

CONTROLO DE MERCADORIA

- Não permitir que estacionem veículos particulares nas zonas de carga e descarga, ou em zonas adjacentes aos edifícios onde é armazenado produto.
- Manter vigiadas zonas críticas como o acesso dos vestuários à zona onde está a mercadoria, o acesso aos cais...
- Guardar as mercadorias de mais valor em zonas especialmente vigiadas e registar os movimentos de entrada e saída a essas zonas: data, hora, número do selo...

SOBRE O PAPEL E AS FUNÇÕES QUE O CAMIONISTA DEVE DESEMPENHAR É RECOMENDADO

- Que esteja presente durante a carga e a descarga.
- Que assuma a responsabilidade de que a mercadoria que figura na nota de entrega seja a que carregou e descarregou ao nível da unidade de expedição.
- Contingências: É recomendado que o camionista possua um documento que certifique que se viu obrigado a retirar o selo do veículo por exigência das forças da ordem. Caso esta circunstância aconteça, o documento também deve certificar que o veículo foi de novo selado na presença das forças da ordem. Para isso, logicamente, o camionista deverá receber selos de reserva.

TECNOLOGIA APLICADA AO CONTROLO E PREVENÇÃO DURANTE O TRANSPORTE DE MERCADORIAS E ÀS FUNÇÕES ASSOCIADAS A ESTE

- Global Positioning Systems (GPS): Esta tecnologia permite fazer um acompanhamento do movimento das cargas. Além disso, graças a ela também é possível disponibilizar informações precisas sobre o local, a situação dos envios e se são utilizados alarmes para

detectar se a carga do veículo foi violada.

- Selagem da carga ou do camião: Deixar registo que o conteúdo da carga ou do camião foi violado.
- Caso receba cargas seladas certifique-se que os selos não foram manipulados e que os números do selo estão correctos.

TECNOLOGIA APLICADA AO CONTROLO E À PREVENÇÃO NA CADEIA DE ABASTECIMENTO

- Alarmes de detecção nas entradas e nas saídas.
- Circuito Fechado de Televisão.

3.3 ERROS DE GESTÃO NA CADEIA DE ABASTECIMENTO

Os erros são falhas na gestão, não detectadas, que fazem com que as contas dos resultados apresentem valores inferiores. Alguns exemplos seriam a anotação de vendas com preços incorrectos, a não contabilização de Quebras de produtos, elaboração de encomendas incorrectas...

Os erros na cadeia de abastecimento costumam originar:

- Dissonância entre os fluxos físicos de mercadoria e o fluxo de informação associada, levando a diferenças no inventário por:
 - Quantidades de produto incorrectas.
 - Produtos incorrectos (referência, formato...).
 - Deterioração dos produtos.

3.3.1 CAUSAS / PONTOS DE RISCO DE ERROS NA CADEIA DE ABASTECIMENTO

As principais causas de dissonância entre o fluxo físico de mercadoria e o fluxo de informação são:

- Falta de formação e de meios materiais adequados para o tratamento da informação.

- Falta de Alinhamento de Ficheiros Mestres (A.F.M): Por isto entende-se que os agentes que intervêm na cadeia de abastecimento manuseiam a mesma informação actualizada de produto (formato promocional, dimensões, preço...).

Os seguintes procedimentos acarretam maior risco para a dissonância entre o fluxo físico de mercadoria e o fluxo de informação:

- A preparação das encomendas.
- Os processos de entrega e a recepção da mercadoria, especialmente as entregas que se fazem directamente na loja.
- A gestão das devoluções e os produtos estragados.

A deterioração dos produtos acontece por não existirem instalações adequadas que permitam:

- Manter uma temperatura adequada para a conservação dos produtos.
- Execução de uma "paletização" correcta.

3.3.2 MELHORES PRÁTICAS NA PREVENÇÃO E NO CONTROLO DOS ERROS

É recomendado basear a prevenção e o controlo dos erros na cadeia de abastecimento:

- Numa definição eficiente dos procedimentos mais críticos.
- No controlo sobre a execução dos mesmos.
- No manuseamento e no fluxo da informação adequada na cadeia da oferta.
- Na utilização eficiente das ferramentas adequadas.

É recomendado realizar acções de formação dos empregados sobre:

- Aplicação dos procedimentos estabelecidos.
- Utilização e manuseamento das ferramentas necessárias.

Mais concretamente, indicaremos de seguida um conjunto de melhores práticas e ferramentas cuja aplicação contribui para melhoramentos significativos na eficiência do fluxo de mercadoria e de informação na cadeia de abastecimento:

• **Preparação de encomendas, manipulação, carga, transporte, descarga e recepção da mercadoria.**

• **(Intercâmbio Electrónico de Dados) EDI: Através de mensagens de linguagem standard EANCOM para EDI, as empresas podem, entre outras questões, de uma forma standard e integrada e automaticamente nos sistemas das empresas:**

- Comunicar com antecedência o conteúdo exacto dos envios.
- Confirmar a recepção da mercadoria e informar de possíveis ocorrências no processo de recepção.
- Informar sobre a situação concreta das encomendas.

• **Codificação EAN.UCC 128: É um sistema de identificação criado para ambientes não retalhistas (armazém), para ligar o fluxo físico de mercadorias ao fluxo de informação e facilitar a integração dos fluxos de informação entre as empresas. A codificação EAN.UCC 128, entre outras questões, permite:**

- Automatizar a gestão dos armazéns (Ex: A leitura do código permite colocar a mercadoria no armazém em função da data de validade do produto, informação incluída no código EAN.UCC 128).
- Agilizar os processos de recepção de mercadoria. Com a leitura do SSCC (Código Seriado de Unidade de Envio ou Número de Matrícula) que possui a etiqueta EAN.UCC 128, é possível relacionar o conteúdo do envio com o aviso de expedição que se fez previamente com a mensagem DESADV da linguagem EANCOM do EDI.

Em suma, estas ferramentas aliadas às melhores práticas permitem reduzir as ocorrências e controlar os pontos de risco que constituem uma fonte de erros na cadeia logística:

- Agilizam e aumentam a qualidade da informação para os fluxos administrativos e operacionais.

- Reduzem ocorrências nas entregas e no processo de faturação.

- Aumentam os níveis de informação e localização dos produtos.



4. QUEBRA DESCONHECIDA NA LOJA



4. QUEBRA DESCONHECIDA NA LOJA

Este capítulo é estruturado em três blocos correspondentes aos três factores que deram origem à Quebra Desconhecida: Furto externo, Furto interno e Erros administrativos. Dentro de cada bloco serão abordadas:

- Causas e pontos de risco.
- Melhores práticas na prevenção.

4.1 FURTO INTERNO NA LOJA

4.1.1 FORMAS DE FURTO INTERNO

O Furto interno no ambiente da loja pode assumir múltiplas formas. Estas são as mais comuns e de maior ocorrência:

- Furto de mercadoria.
- Autoconsumos: Ingerir bebidas ou produtos de consumo rápido (iogurtes, sumos, etc.).
- Furto de dinheiro vivo.
- Manipulação de P.V.P.
- Artimanha arquitetada com alguém externo à empresa na linha das caixas ou à saída da loja.

4.1.2 CAUSAS / PONTOS DE RISCO

A **gestão dos recursos humanos da empresa**. Tal como foi referido no capítulo correspondente à cadeia de abastecimento, existem uma série de factores que influenciam o comportamento dos colaboradores da empresa e portanto também podem actuar como inibidores ou potenciadores de certos comportamentos desonestos:

- Ambiente laboral.
- Política de contratação.

O **produto**. Na loja, o risco de um artigo ser furtado, quer seja por uma pessoa externa ou interna, aumentará em função da sua atractividade para o possível ladrão. Tal como se viu no ponto "Quebra Desconhecida na cadeia de abastecimento", os parâmetros que determinam esta atractividade são os seguintes:

- O valor.
- A novidade.
- A facilidade de venda.
- A facilidade de ser furtado (tamanho, etc.)
- A sua localização nas instalações.

Os **procedimentos**. A forma como foram concebidos ou se executam determinados procedimentos será determinante para inibir ou facilitar os comportamentos desonestos. Assim, os de maior risco no seio da loja são:

- As compras feitas por colaboradores da empresa.
- Compras feitas com desconto devido a pequenos defeitos da mercadoria.
- Determinadas entregas de mercadoria na loja (ver ponto 3.1.1 Causas / Ponto de Risco de Furto interno na cadeia de abastecimento).

Determinados pontos da loja. Na loja existem zonas onde a tentação e a oportunidade de cometer uma acção desonesta contra a própria empresa são maiores, nomeadamente:

- As linhas das caixas.
- As zonas dos provadores.
- As zonas de recepção da mercadoria.
- O armazém da loja.

4.1.3 MELHORES PRÁTICAS NA PREVENÇÃO E CONTROLO DO FURTO INTERNO NA LOJA

Em primeiro lugar, é recomendado que se faça uma valorização e uma análise, ao nível necessário e possível, (empresa, departamento, organização...) dos factores que actuam como potenciadores ou inibidores de comportamentos desonestos. Assim, conseguiremos aplicar as medidas de prevenção e controlo mais adequadas (ver ponto 3.1.2 Melhores práticas na prevenção e controlo do furto interno na cadeia de abastecimento).

É recomendado estabelecer normas de funcionamento interno e medidas de prevenção nos pontos e nos procedimentos mais críticos da organização.

Nota: Antes de implementar este tipo de medidas, é recomendado que se faça uma valorização das mesmas a partir dos seguintes pontos de vista:

- Eficácia do controlo e dissuasão das acções desonestas.
- Efeitos e consequências que podem ter na implicação e na motivação dos empregados no projecto da empresa; Ver o efeito “A empresa é a minha casa” do ponto “3.1.2 Melhores práticas na prevenção e no controlo do Furto interno na cadeia de abastecimento”.

É recomendado a título de norma de funcionamento interno para toda a empresa, que não seja permitido:

- Comprar nas lojas da empresa durante o horário de trabalho.
- As pessoas encarregadas das caixas registadoras, fazerem elas próprias a cobrança das suas compras.

Na linha das caixas da loja, é recomendado que sejam tomadas medidas de prevenção e acompanhamento, nomeadamente:

- Existência permanente de um registro dos tickets e da pessoa encarregada da caixa.
- Realização de controlos de excepção na linha das caixas no que se refere a:
 - Anulações de tickets.
 - Marcações manuais de preços (sem a leitura do código de barras do scanner).
 - Compras elevadas.
 - Mais de uma compra “debitada” num mesmo “cartão de cliente” (pode acontecer que a pessoa responsável da linha das caixas esteja a fazer uma “atribuição própria” para o seu cartão de cliente dos “pontos” das compras dos clientes).

Nota: Este tipo de controlos devem servir para nos “avisar” que pode existir a possibilidade que se estejam a cometer acções de furto interno. Por isso, por se tratar unicamente de

uma possibilidade, e por se tratar de empregados da própria empresa, é recomendado que se seja extremamente cuidadoso com as medidas que venham a ser tomadas.

4.2 FURTO EXTERNO NA LOJA

4.2.1 FORMAS DE FURTO EXTERNO NA LOJA

Apesar da maioria das vezes o Furto externo consistir no furto de mercadorias, este não é a única forma de acção desonesta cometida por pessoas externas à empresa. Assim, as mais comuns são:

- Pagamento com moeda falsa.
- Pagamento com cartões falsos ou roubados.
- Alteração de preços.

4.2.2 PONTOS DE RISCO E FACTORES CAUSADORES DE FURTO EXTERNO NA LOJA

As tipologias de ladrões, motivações, formas de proceder e impactos são muito díspares. Assim, o comportamento de um cliente tentado a roubar um produto é muito diferente ao de um bando de ladrões profissionais que agem em grupo.

Apesar da dificuldade de definição dos vários estereótipos, podemos estabelecer a seguinte classificação onde se prevêem as principais tipologias de pessoas susceptíveis de cometer um furto:

TIPO	RAZÃO	MERCADORIA	PROCEDIMENTO	IMPACTO POR FURTO
Bandos organizados	Fonte de receitas: Vendem outra vez a mercadoria em pequenos mercados, etc.	Produtos de preço moderado a elevado. Fáceis de vender a terceiros.	Sistema organizado, onde intervêm várias pessoas, operação planeada. Distraem o pessoal da loja ou entram quando está fechada.	Geralmente de custo muito elevado.
Ladrões profissionais	Fonte de receitas: Lucros adicionais.	Produtos de preço moderado a elevado. Fáceis de vender a terceiros.	Individual ou a dois. Premeditado, mas não é tão planeado como nos bandos organizados.	Moderado-alto.
Clientes reincidentes	Perderam o medo de roubar e desenvolveram "profissionalização" de procedimentos, estabelecimentos e artigos do seu equipamento que escolhem para roubar.	Qualquer tipo de mercadoria mas sobretudo produtos de custo médio-alto.	Individual ou não. É premeditado mas não é especialmente planeado.	Moderado-alto.

TIPO	RAZÃO	MERCADORIA	PROCEDIMENTO	IMPACTO POR FURTO
Ladrões esporádicos	Roubam artigos que não pertencem ao cabaz habitual de compras. Desejo de terem um artigo que não podem comprar.	Artigos de capricho ou aos quais se dá pouco valor e não se está disposto a pagar por eles.	Espontâneo, escondem o artigo. Aproveitam que não os conhecem no estabelecimento e isto faz com que se sintam mais seguros.	Baixo.

TIPO	RAZÃO	MERCADORIA	PROCEDIMENTO	IMPACTO POR FURTO
Colectivos marginais	Necessidade. Fonte de receitas.	Artigos de necessidade ou fáceis de vender a terceiros.	Espontâneo, não planeado. Agem de acordo com a necessidade do momento.	Moderado ou baixo.

TIPO	RAZÃO	MERCADORIA	PROCEDIMENTO	IMPACTO POR FURTO
Ladrões não conscientes.	Desejo de possuir um produto que os atrai. Doença	Artigos de capricho, brinquedos, <i>snacks</i> , guloseimas, etc. Artigos vários ao acaso ou produtos em relação aos quais o doente sente particular fixação.	Espontâneo, agarram o produto sem terem a consciência de que estão a cometer um roubo. Impulsivo, acto que não conseguem evitar.	Baixo.

As formas de proceder e as técnicas dos ladrões podem variar muito dependendo do tipo de loja, nível de “profissionalização” do ladrão, tipo de produto... Deve ter-se em conta que estas técnicas estão em constante evolução dado que acompanham os avanços técnicos ao nível da prevenção e do controlo do furto.

Estes são alguns dos últimos “avanços” e *modus operandi* mais utilizados:

- “Sacos metálicos de outras lojas” (Sacos forrados por dentro com papel de alumínio): Estes sacos servem de escudo às etiquetas antifurto que os produtos têm e fazem com que as antenas detectoras não as detectem.

- **“Casacos de forro duplo”**

Permitem ocultar os produtos subtraídos.

- **Mudança das etiquetas de preços e dos códigos de barras.**

Desta forma é alterado o preço do artigo.

- **“Técnica dos dois carrinhos”**

Dois clientes vão fazer compras juntos, por exemplo um “casal”, e dirigem-se à linha das caixas com dois carrinhos cheios. Fazem “passar” pela caixa registadora os produtos do primeiro carrinho e, enquanto a empregada da caixa contabiliza os produtos do segundo, o homem dirige-se ao parque de estacionamento com os produtos do primeiro carrinho com a desculpa de os ir arrumando no carro. Quando a empregada acaba de passar os produtos do segundo carrinho e chega a altura de pagar, a mulher diz à empregada que é o homem que tem a carteira e que tem que o ir buscar. Sai da loja e vão-se embora com os produtos do primeiro carrinho, que normalmente costuma ter os produtos de maior valor.

- **“Trabalho em equipa”**

Grupos de pessoas que aparentemente não estão juntas: Enquanto umas cumprem a função de despistar o pessoal da loja, outras podem dedicar-se a arrancar as etiquetas antifurto e outras a levar os produtos.

PROCEDIMENTOS E PONTOS CRÍTICOS DA LOJA:

- **As zonas dos provadores:** Por questões óbvias estas zonas facilitam o ladrão a dar os passos prévios (ocultar, arrancar a etiqueta, etc.) para tirar o artigo da loja.

- **As “zonas mortas”:** Atrás dos pilares, cantos escuros, etc. nos quais uma pessoa se pode esconder.

- **As portas de emergência:** Estas não costumam ter antenas detectoras de etiquetas antifurto e não estão fechadas (por se tratar de saídas de emergência).

- **As devoluções de produto.**

4.2.3 MELHORES PRÁTICAS NA PREVENÇÃO, CONTROLO E DISSUAÇÃO DO FURTO EXTERNO NA LOJA

De seguida passamos a explicar uma série de medidas de controlo e prevenção do Furto externo na loja. Antes de ser feita a sua implementação recomendamos que seja feita a sua valorização de acordo com os seguintes pontos de vista:

- **Eficácia no controlo, prevenção e dissuasão das acções desonestas.**

- **Adequação à política comercial da empresa:** Algumas medidas de controlo e prevenção podem alterar e até incomodar a experiência de compra dos clientes e portanto podem ter efeitos contraproducentes na estratégia da empresa.

Assim, é recomendável que sejam realizadas acções de formação e consciencialização entre os empregados uma vez que as pessoas constituem, sem nenhum tipo de dúvida, a melhor ferramenta de controlo e prevenção.

É recomendado colocar os produtos mais críticos de serem roubados nas zonas mais visíveis da loja.

Identificação de sinais suspeitos: É recomendado prestar atenção aos seguintes comportamentos:

- Clientes que prestam mais atenção aos empregados da loja do que aos produtos.

- Clientes com casacos quando o tempo é quente.

- Clientes que ficam muito tempo nas zonas próximas da saída.

- Clientes que andam com carrinhos de bebé.
- Clientes que chegam logo de manhã durante o horário de abertura, quando a loja está a fechar ou ao meio-dia (são momentos em que a atenção dos empregados pode ser baixa).
Perante estes sinais suspeitos, é recomendável utilizar as seguintes acções de atendimento como elemento de dissuasão:
 - Cumprimentar o cliente: Frases como “Bom dia” ou “Já o venho atender” contribuirão para que o potencial ladrão se sinta observado.
 - Prestar um serviço rápido e eficiente.
 - Não deixar o departamento ou a zona de venda abandonada.
- Perante actos de furto externo, e para deter um suposto ladrão, é recomendado:
 - Esperar que o suposto ladrão já não tenha opção de pagar os produtos (Exemplo: Depois de ter passado a linha das caixas).
 - Deter o suposto ladrão e oferecer-lhe a possibilidade de pagar os produtos (“Penso que se esqueceu de pagar os produtos que tem consigo”).
 - Caso a pessoa se recuse a pagar, avisar as forças da autoridade.

É recomendado dar formação aos empregados da loja acerca dos seguintes aspectos:

- Identificação de sinais suspeitos.
- Acções de como atender o cliente.
- Gestão das devoluções.

4.2.4 SISTEMAS DE PROTECÇÃO NO LOCAL DE VENDA

De seguida passamos a explicar alguns dos sistemas de protecção dos produtos que mais se destacam e utilizam nas lojas, sendo por vezes igualmente aplicados noutros âmbitos.

Sistemas de protecção electrónicos:

- Etiquetas Electrónicas Anti-roubo (EAS): Actualmente estas etiquetas baseiam-se em três tecnologias que são incompatíveis entre si (Electromagnetismo, Acusto-magnetismo e Radiofrequência), ou seja, as etiquetas de um sistema não são detectadas pelos equipamentos baseados noutra tecnologia.
 - As etiquetas encontram-se incorporadas no produto e a protecção consiste em antenas protectoras existentes na linha das caixas ou à saída do estabelecimento que accionam os alarmes, ou seja, “tocam”, ao detectar uma etiqueta que não foi desactivada ou extraída do produto.
 - A etiqueta pode ser incorporada no artigo:
 - No exterior.
 - No “packaging”.
 - Dentro do produto: Neste caso deve-se ter em conta a natureza do produto (componentes, processo de fabrico, etc.) uma vez que a inclusão da etiqueta pode provocar alterações e danificar o artigo. Além disso, alguns materiais impedem o funcionamento da etiqueta, fazendo com que as antenas não as detectem.
 - Estas etiquetas, em cada uma das diferentes tecnologias, podem apresentar vários formatos:
 - Autocolante ou mole.
 - Rígida (Costuma ser utilizada em artigos têxteis). Existe uma modalidade com tinta que suja o artigo caso se tente arrancar a etiqueta.
 - A não desactivação ou extracção da etiqueta quando o cliente tiver adquirido o produto faz com que saiam para o mercado etiquetas “vivas”, ou seja, artigos com uma etiqueta activada. Isto poderá causar muitos inconvenientes aos consumidores uma vez que quando entram noutro estabelecimento com antenas detectoras os alarmes são activados causando múltiplos inconvenientes e desconfiança no sistema. Por isso é recomendado que se desactive ou extraiam as etiquetas (Nos países da União Europeia a desactivação é obrigatória estando prevista na legislação vigente).

- CCTV (Circuito Fechado de Televisão): Estes sistemas podem revestir várias modalidades:

- Com gravação ou sem gravação.
- Com transmissão à distância (o acompanhamento e o controlo do sistema são feitos à distância).
- Com câmaras fixas ou móveis.
- Com câmaras ocultas ou visíveis.
- Protectores de produto electrónicos: São instrumentos que activam um alarme caso um produto tenha sido “violado”.

Estes instrumentos podem proteger artigos individuais ou um conjunto de artigos situados numa vitrina.

APARELHOS DE DETECÇÃO DE NOTAS FALSAS

Permitem averiguar a autenticidade da nota.

SISTEMAS DE PROTECÇÃO FÍSICOS

- **CAIXAS**

São utilizadas para produtos de pequeno tamanho de preço elevado (CD, DVD, filmes de vídeo, etc.).

- **BARRAS DE FIXAÇÃO**

São utilizadas para produtos como casacos para que o cliente possa aceder a eles sem a vigilância de um empregado.

- **VITRINAS**

- **ESPELHOS**

Permitem uma visão ampla do estabelecimento desde vários pontos.

- **LUPAS**

Costumam ser utilizadas na linha das caixas para que as empregadas das caixas possam ter uma visão completa de todo o carrinho sem necessidade de se levantar.

4.2.5 SISTEMAS DE PROTECÇÃO DO EDIFÍCIO DA LOJA

Trata-se dos mesmos sistemas de protecção utilizados em armazéns, plataformas, etc.. Os mais usuais são:

- CCTV (Circuito Fechado de Televisão): Neste caso “vigia” o exterior do edifício.
- Alarmes de detecção de intrusão.

4.3 ERROS DE GESTÃO NA LOJA

Os Erros de gestão são falhas de gestão que fazem com que as contas de resultados apresentem valores inferiores, uma vez que criam diferenças entre a actividade teórica e a actividade real da loja.

4.3.1 ERROS DE GESTÃO MAIS FREQUENTES NA LOJA

Recepções erradas de mercadoria que derivam em discrepância entre o fluxo físico e o fluxo de informação.

Erros na integridade dos preços dos produtos:

- Não coincidência dos preços marcados na central com os preços da loja.
- Não coincidência dos preços do linear com os preços gravados nos sistemas.
- Erros na marcação manual do preço na linha das caixas.

Erros aquando da realização do inventário (ver ponto 2.3 Erros a evitar e pontos de risco no cálculo da diferença de inventário).

Não registrar devidamente altas e baixas no inventário não devidas à actividade regular da loja:

- Produtos que são retirados por terem ultrapassado a validade ou por se terem deteriorado.
- Quebras de produto.

- Devoluções dos produtos, tanto por parte dos clientes à loja, como da loja a fornecedores, armazéns...

Discrepância, involuntária, entre o número ou a quantidade real dos produtos vendidos e o número ou quantidade teórica que o cliente adquire. Exemplos mais comuns:

- É vendido um 1 kg de laranjas mas a máquina regista 800 g
- Um cliente compra uma embalagem de 10 pacotes de leite mas na caixa o scanner lê o código de barras correspondente a uma unidade de consumo, ou seja, 1 pacote. Neste caso existirá uma discrepância de 9 unidades.

Promoções erradas. Exemplos:

- 3 x 2 em produtos errados.
- Vender produtos em promoção fora do período estabelecido.

Vendas de produtos antes de ser autorizada a sua venda: Isto poderá fazer com que os sistemas não registem a venda e portanto originam uma discrepância entre o inventário teórico e o físico.

4.3.2 MELHORES PRÁTICAS NA PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE ERROS NA LOJA

É recomendado que se realize, para os empregados da loja, acções de formação ou de consciencialização sobre os impactos que os erros mencionados no ponto anterior têm na actividade da empresa.

É recomendado estabelecer e promover procedimentos de controlo na definição e na execução da política de preços na empresa. Exemplos:

- Recolher periodicamente amostras de determinadas refe-

rências e comprovar a coincidência entre os preços fixados na central, os preços no linear e os preços nos sistemas.

- Realizar acções de formação e consciencialização sobre como proceder na linha das caixas.

É recomendado elaborar e promover normas e procedimentos para a fixação, execução e controlo das ofertas e das promoções. Em concreto:

- Coordenar de forma precisa com as lojas o período das promoções.
- Recolher periodicamente amostras de determinadas acções promocionais e comprovar a coincidência entre o que foi planeado, registado nos sistemas e o que se está a executar na loja.

Para evitar que os produtos se deteriorem e tenham de ser deitados fora, é recomendado:

- Estabelecer normas para o correcto armazenamento e conservação dos produtos.
- Dar formação aos empregados sobre como proceder no corte, desmonte... de determinados produtos.

É recomendado realizar controlos periódicos para comprovar o bom funcionamento dos aparelhos de medição e de valorização dos produtos de peso variável (balanças, etc.).

Para que a actividade teórica da loja seja um fiel reflexo da sua actividade real, é recomendado documentar e estabelecer os pertinentes canais de comunicação para que todas as ocorrências que saiam da actividade regular das vendas fiquem devidamente registadas, nomeadamente:

- Quebras e validade dos produtos perecíveis.
- Detecção de produtos em mau estado.
- Devoluções por parte dos clientes.
- Devoluções de produto aos fornecedores.
- Envios da loja para outras lojas da cadeia.





ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO

Campo Grande 286, 5.º, 1700-096 Lisboa
Tel.: (+351) 217 510 920 • Fax: (+351) 217 571 952