



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

Murilo da Costa Scrivanti

**REDUÇÃO DE PERDAS EM UMA GRANDE REDE DE  
SUPERMERCADOS EM LONDRINA.**

**Londrina - PR**

**2017**



**MURILO DA COSTA SCRIVANTI**

**A REDUÇÃO DE PERDAS EM UMA GRANDE REDE DE  
SUPERMERCADOS EM LONDRINA.**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**José Carlos Franco de Abreu Filho**  
**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Theodomiro S. M. Delpim**

**Orientador**

**Londrina - PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**“A redução das perdas em uma grande rede de supermercados de Londrina”**

Elaborado por Murilo da Costa Scrivanti e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 23 de Novembro de 2017

---

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Murilo da Costa Scrivanti, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE-Londrina (2/2015), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 01/11 /2015 a 21/11/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “A redução das perdas em uma grande rede de supermercados de Londrina”, é autêntico e original.

Londrina, 23 de Novembro de 2017

---

Murilo da Costa Scrivanti

## Resumo

O presente trabalho busca mostrar medidas que gerem efeitos para a redução de perdas em uma grande rede de supermercados brasileira, que possui uma unidade em Londrina a partir da criação de processos que ampliem o envolvimento dos colaboradores da base (auxiliares de carga e descarga, repositores de mercadorias, operadores de caixa, empacotadores e operadores de empilhadeira) na meta de perdas, sem que haja novos custos de operação, ou seja, apenas usando a influência das pessoas e a especialização do time via treinamento e divulgação de resultados. O trabalho, é um estudo de caso baseado na experiência do gerenciamento da equipe para que com o seu envolvimento a unidade obtivesse melhores resultados financeiros com o a redução gradual das perdas, gerando uma gestão mais perene ao negócio e que leve os colaboradores a agir com maior envolvimento nas ações da companhia.

**Palavras Chave:** Perdas, Gestão de Pessoas, Processos, Lucro.

## Abstract

This present work seeks to demonstrate the effects of losses reduction at a large Brazilian supermarket group, focusing on a unit in Londrina city, from the creation of a motivation process that aims to expand the relationships of the base employees (loading and unloading officers, repositories of products, checkout employees, packers and forklift operators) in the target of losses of the Londrina-PR branch without increasing operating costs, that is, only using the people influence, and the education of the team and the dissemination of the results. The work, is a case study based on the experience in the team management with your involvement the unit got better financial results with the gradual reduction of losses, creating more perennial management of the business, getting the employees to act with greater involvement on the company actions.

**Key Words:** Loss, People Management, Process, Profit.

## Sumário

1 - INTRODUÇÃO.....	9
2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
3 - METODOLOGIA .....	17
3.2 – O PROBLEMA COM AS PERDAS.....	19
4-APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	19
4.1 – NOVAS ESTRATÉGIAS PARA ENVOLVER OS COLABORADORES COM A REDUÇÃO DE PERDAS.....	19
4.2.3 – CRIAÇÃO DA EQUIPE ANTI-PERDAS.....	22
4.3 PESQUISA COM A EQUIPE APÓS MUDANÇAS. ....	23
4.3.2 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS.....	24
4.3.2.1 RESPOSTAS .....	24
4.3.2.2 ANÁLISE GERAL DAS RESPOSTAS. ....	32
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	34
6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES .....	37
7. CONCLUSÕES.....	38
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	39
9. ANEXOS. ....	41
9.1 QUESTIONÁRIO COM A EQUIPE “XÔ PERDAS”.....	41
9.2 QUESTIONÁRIO COM FUNCIONÁRIOS NÃO MEMBROS DO “XÔ PERDAS”.....	43
9.3 – QUESTIONÁRIO COM GERÊNCIA E RH. ....	44
9.5– AVALIAÇÃO DE EXPERIÊNCIA ASPECTOS TÉCNICOS. ....	49
9.6 – AVALIAÇÃO DE EXPERIÊNCIA ASPECTOS CULTURAIS.....	53
9.8 – FORMULÁRIO SEMANAL DO “XÔ PERDAS” . ....	56

## **LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS.**

<b>Tabela 1 - Perdas nos supermercados.....</b>	<b>11</b>
<b>Tabela 2: Swot da equipe na Filial analisada.....</b>	<b>21</b>
<b>Tabela 3 - Perdas 2016.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 4 - Perdas 2017.....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 1 -Tempo de atuação.....</b>	<b>25</b>
<b>Gráfico 2- Como você entrou para o Time.....</b>	<b>25</b>
<b>Gráfico 3 - O sentimento de dono cresceu após entrar na equipe? .....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico 4 - Frequência de Feedbacks. ....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 5 - Qual a relevância da equipe “Xô Perdas”.....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 6 - Frequência de cuidados com o tema. ....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 7 - Com que frequência você recebe feedbacks sobre o seu desempenho?.....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 8 - Na sua opinião a equipe "Xô Perdas" .....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 9 - Você gostaria de fazer parte do "Xô Perdas" . ....</b>	<b>32</b>



## 1 - INTRODUÇÃO.

Há todos que conhecem ao menos minimamente o varejo alimentar, sabem que um dos fatores que mais podem influenciar negativamente os lucros são as perdas, nas redes de supermercados, elas podem ser acontecer por inúmeros motivos, como vencimento, furtos, latas que amassam, danos na carga, hortifrúti em má qualidade entre outros.

A revista da Associação Brasileira dos Supermercados (ABRAS) – Supermercado Moderno dividem as perdas dos supermercados em dois grupos identificadas e não identificadas, como descrito abaixo.

Agora, perdas identificadas se referem a mercadorias registradas no controle de estoque e consideradas perdidas para venda (quebradas, vencidas ou estragadas), com o conteúdo furtado de embalagens, danificado ou degustado sem autorização, produtos incompletos ou com prazo de validade extinto e produtos sem condições de serem repostos pelos fornecedores. As não-identificadas se referem a toda mercadoria perdida sem causa conhecida, cuja falta é constatada no momento de um inventário físico. Elas são geradas principalmente por furtos internos e externos, erros dos fornecedores, falhas nos registros, etc. **Fonte: Abrasnet (2010).**

Segundo reportagem de 2014 do jornal Folha de São Paulo as perdas do ano anterior foram de R\$5,3 bilhões, o que a própria reportagem ainda relata que: “o valor representa 2,52% do faturamento líquido anual do setor, R\$272,2 bilhões, considerando o ranking da Abras”. Ao analisar dados como este fica evidente o potencial de prejuízo que as perdas no varejo alimentar brasileiro representam diante ao resultado de sua operação.

Diante a dados como este fica evidente que as redes da maneira como podem buscam minimizar estes prejuízos, hoje a maioria delas criaram alguns procedimentos como a conferência de descarga de mercadorias via sistemas como o *Sistema de Gerenciamento de Armazéns (WMS)*, antes só usado para gerenciamento de grandes atacados, a contratação de segurança específica para esta área de atuação, ou o auxílio de tecnologias mais conhecidas como o sistema de monitoramento por câmeras.

Apesar da ajuda destes auxílios e aparatos tecnológicos foi perceptível que a redução das perdas ainda não atingiu um patamar aceitável, já que a pesquisa anual da revista “Supermercado Moderno”, em 2016 as perdas das redes brasileiras foram de 2,26%, apenas 0,25% a menos que em 2014. **Fonte: Revista Supermercado Moderno.**

Diante a este resultado a rede estudada no presente trabalho percebeu-se as a redução das perdas ainda foi muito pouco efetiva, e a sucursal analisada neste estudo percebeu um baixo envolvimento das pessoas das equipes de base com o tema, e talvez se algumas ferramentas de gestão de pessoas fossem aprimoradas essa mesma equipe poderia atuar de maneira mais efetiva para a redução deste índice.

O trabalho segue dentro desta temática será separado em três grupos de capítulos, além desta introdução. Primeiramente na fundamentação teórica é importante discorrer sobre a importância das novas práticas do Recursos Humanos (RH), tentar correlacioná-lo com o índice de perdas, posteriormente apresenta-se a equipe e o método que a empresa criou para envolver junto com as ferramentas já existentes a equipe neste tema. Após essa contextualização será apresentado três formulários de pesquisa, para saber com a equipe gerencial e com a base se realmente houve envolvimento da equipe e se a redução de perdas foi efetiva.

Por último será tabulado e apresentar os resultados destes formulários, bem como a evolução das perdas neste supermercado durante o período analisado, e assim o trabalho será concluído.

## **2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.**

### **2.1 - Perdas no setor de Supermercados no Brasil.**

Como passado na introdução, após a folha de pagamento, as perdas representam o maior custo variável dos supermercados brasileiros, basicamente são aquelas mercadorias que o supermercado comprou e não vendeu. Como visto antes, elas são divididas em dois subgrupos, perdas conhecidas e desconhecidas.

Para a empresária Eduarda Ribeiro, através do site *infovarejo* “A grande quantidade de produtos, o MIX variado, e a velocidade em que os produtos são movimentados diariamente (alto giro) são as principais causas desses transtornos em seu estoque”. Ribeiro (2016)

Segundo Ribeiro (2016) as perdas podem ocorrer em qualquer lugar das lojas, basta que a mercadoria tenha entrado em seu estoque. A empresária ainda explica que as perdas conhecidas e desconhecidas ainda são divididas em alguns subgrupos.

Ribeiro (2016) cita que os subgrupos das perdas conhecidas são: vencimentos de mercadorias, quando os prazos de validade expiram, avarias pela movimentação do produto como latas amassadas, etc. e não menos importante a avaria dos perecíveis, como perdas de hortifrúti e frio alimentar que perdem qualidade para venda, e até degustação de clientes que consomem sem pagar.

Ainda Ribeiro (2016) define que as perdas desconhecidas são basicamente os produtos furtados das redes, e isso pode ocorrer tanto por colaboradores mal-intencionados, como por clientes que frequentam o autosserviço.

Anualmente a Abras (Associação Brasileira dos Supermercados), divulga um relatório do desempenho em perdas das redes brasileiras. A pesquisa realizada pelos técnicos Fabiana Alves e Moises Lira subdividiu as perdas dos supermercados em 2016 por setor, como pode ser visto abaixo.

**Tabela 1 - Perdas nos supermercados.**

<b>Categorias</b>	<b>Perda/Faturamento Bruto</b>	<b>Perda/Faturamento Líquido</b>
Geral	1,96%	2,26%
Bebidas	0,76%	0,81%
Mercearia	0,88%	1,17%
Padaria e Confeitaria	5,17%	5,82%
Perecíveis	2,28%	2,50%
Peixaria	3,59%	3,94%
Açougue	3,72%	3,91%
Hortifruti	6,58%	6,80%
Limpeza	0,77%	0,84%
Perfumaria e Higiene	1,47%	1,70%
Bazar	1,42%	1,65%
Eletroeletrônicos	0,67%	0,72%
Têxtil	3,18%	2,58%
PET	0,88%	0,97%

**Fonte:** ALVES e LIRA (2017, p.12)

Para os autores Alves e Lira (2017, p12) 35,85% das perdas advém de erros durante a operação, então são consideradas perdas conhecidas, dentro deste contexto os

autores destacam que prazos de validade expirados são responsáveis por 27,20% das perdas registradas nos atacarejos (modelo de rede estudado neste trabalho).

É considerável que se o maior prejuízo quando se diz a respeito de perdas conhecidas são por causa dos vencimentos, ou seja, uma falha operacional que pode ser evitada desde que os funcionários ajudem na sua prevenção, fazendo giro de estoque pelo sistema FIFO (*First in First Out*).

Segundo Dantas (2015, p.25), “pronunciamento responsável por tratar estoques, expõe que no critério FIFO os itens de estoque que sejam comprados ou produzidos primeiro, sejam também vendidos em primeiro lugar, ficando armazenados os produtos mais recentes que foram fabricados ou comprados”.

Se os funcionários e terceiros dos supermercados se atentassem melhor a boa prática do FIFO, Dantas (2015, p.38) acredita que alinhado ao um volume de estoque adequado a realidade da venda á aquele produto os prejuízos com as perdas já seriam menores.

Para que os supermercados tenham a garantia de que seus colaboradores tenham proveito dos treinamentos passados e contribuam para a que a redução das perdas, principalmente as conhecidas aconteçam é fundamental que os colaboradores se sintam envolvidos no negócio é fundamental que os corpos gerenciais juntamente ao departamento de recursos humanos façam a sua parte para criar um clima organizacional propício. Segundo Costa, et al (2015, p.165).

O Clima organizacional, é um fator importante na motivação de pessoas, fazendo com que as mesmas se sintam motivadas no cumprimento de suas atividades, ou não, contudo, o administrador deverá utilizar de vários instrumentos para criar um ambiente produtivo e harmonioso, dentre elas, está a ferramenta do saber ouvir. Costa, et al (2015, p.165).

Ainda para Costa, et al (2015, p.167) a motivação pode fazer com que as pessoas desenvolvam melhor os trabalhos propostos e trazer bons resultados para a empresa, mas as redes terão como contraproposta buscar incansavelmente satisfazer as necessidades dos seus colaboradores.

Através de funcionários mais engajados as empresas poderão trabalhar utilizar de sua equipe para auxiliá-los a combater as perdas.

## 2.2 – Clima Organizacional.

Vieira (2004, p.02), afirma que Clima Organizacional, bem como o ambiental não é estático, mas eles têm uma grande distinção, “ao contrário do tempo meteorológico, o mais importante é que estamos envolvidos em criar o nosso clima organizacional diariamente, ou seja, atuamos como agentes”. Vieira (2004, p.02).

Como relatado, o fato é que o clima da organização é de fundamental importância para o bom resultado em todos os aspectos nas grandes corporações, segundo Vieira (2004, p.02, apud Chiavenato, 1999, p.440) o clima organizacional é passível de alteração, conforme relatado abaixo.

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou agressivo, frio ou alienante em outro extremo. VIEIRA (2004, p.02, apud Chiavenato, 1999, p.440)

Ainda a autora afirma que, “o clima organizacional pode ser agradável, receptivo caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.” Vieira (2004, p.02, apud Oliveira, 1995, p.47).

Ainda Vieira (2004, p.03) fundamenta que se as empresas são compostas de pessoas e elas passam a ter personalidade própria de acordo com suas ações, e os seus profissionais trabalham sobre dois regimes, um ainda que recebem e executam ordens em outros casos o sistema pode ser mais liberal, no qual os resultados proporcionados para essa equipe poderão ser diferentes diante da escolha da corporação.

Em algumas organizações, os processos de manutenção de pessoas são deficientes, pois são baseados na padronização: as pessoas são tratadas com padrões de generalidade, com nítido desprezo pelas diferenças e características individuais. Ainda utilizam o modelo de ordem e obediência às cegas, com ênfase na disciplina rígida por meio de regras e de regulamentos impostos às pessoas quanto a disciplina e desempenho da organização. Em outras organizações, os processos de manutenção das pessoas são sofisticados e desenvolvidos, dão ênfase à liberdade e à autonomia das pessoas, bem como privilegiam a diferenciação e a diversidade, baseando-se nas diferenças individuais. A vida organizacional é estruturada de forma a propiciar condições para autorrealização e a satisfação das pessoas. VIEIRA (2004, p.03).

Diante à citação mencionada é perceptível que os funcionários são stakeholders muito importantes para o aumento da lucratividade e o resultado que elas poderão ajudar a companhia atingir dependerá não só da existência de processos que auxiliem da redução das perdas, mas também de colaboradores que se sintam realmente como parte integrante

do negócio, mas com autonomia e ações que trabalhem com o coletivo possam influenciar na redução da conta.

Para Balducci e Kanaane (2007) o clima organizacional pode identificar os valores individuais dos funcionários em cada empresa, para que a empresa tenha um relacionamento positivo com seus funcionários ela precisa:

Influenciar a motivação e integração das pessoas e equipes; facilitar o alcance dos objetivos individuais e coletivos; reduzir o conflito entre chefias e pessoas; promover o comprometimento das pessoas com o negócio; valorizar e respeitar o ser humano; melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos da organização. Balducci e Kanaane (2007).

Os gestores devem se atentar e ter clareza ao analisar os resultados qualitativos de suas empresas, sem mensurar a qualidade do clima da organização e dar tratativa quando necessário a lucratividade do negócio poderá estar comprometida.

Existem alguns instrumentos que podem avaliar o clima organizacional, como resultados dos treinamentos, avaliações de cultura e desempenho, rotatividade, entre outras atividades de avaliação elaborados pelos setores de Recursos Humanos (RH), poderão ajudar a gestão a mensurar qual caminho seguir.

Silva (2012, p. 75) declara que as avaliações com funcionários são assuntos corriqueiros dentro das organizações e o feedback trona-se necessário cotidianamente, segundo o autor o ato do líder imediato entrar em contato direto com seu funcionário para avaliar a qualidade dos serviços prestados e que se o feedback for bem aplicado e compreendido pelo colaborador trará retornos positivos.

Ao que se refere no citado, a avaliação de desempenho é um meio que sistematiza e delimita a qualidade do trabalho exercido e o desenvolvimento do indivíduo que o realiza. Ainda sendo ferramenta para detecção de erros e meio para a correção dos mesmos por parte da gerência e de cada pessoa por meio dos resultados individuais. Silva (2012, p. 75).

Rangel (2012, p.76 apud Chiavenato, 2009, p.113) o resultado para o clima de uma empresa pode melhorar os seus resultados através da avaliação de desempenho: “a avaliação do desempenho constitui é poderoso meio para resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações.” Silva (2012, p.76 apud Chiavenato, 2009, p.113).

Para o caso do presente estudo a aplicação constante das avaliações de desempenho levado ao estudo das perdas pode, desde que bem acompanhado direcionar

os colaboradores dos supermercados a ter maior cuidado os pontos falhos da sua operação, inclusive na redução de perdas.

Silva (2012, p. 77), afirma que uma avaliação bem-sucedida é preciso que o colaborador entenda que a melhoria dos seus resultados fará bem a empresa e deve principalmente associar que a empresa mais saudável, por sua vez, trará mais benefícios a eles próprios.

Hoje, muitos destes benéficos quando os resultados são satisfatórios podem ser revertidos melhoria nas áreas comuns (área para descanso, bonificações financeiras em forma de Provisão sobre lucros, etc.).

Outra análise que o supermercado precisa fazer é se os seus colaboradores estão envolvidos com a cultura organizacional, se os valores das empresas se encaixam aos delas. A análise da cultura organizacional vem ganhando espaço nestas discussões, conforme relato apresentado por Curvello (2012, p.14).

A cultura organizacional vem ganhando corpo como objeto de análise dos estudiosos das organizações, justamente por seu caráter de definidora das ações internas. Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças. Curvello (2012, p.14).

É importante que os colaboradores também com o auxílio das empresas compreendam de que trabalhar naquele local lhe satisfaz, desta forma a empresa pode se cercar de uma maior quantidade de colaboradores com o negócio em si não somente com as atividades diárias, o que também pode resultar na redução de perdas.

Por fim a associação das ferramentas de recursos humanos podem alinhar as equipes e melhorar o seu desempenho na atuação e combate as perdas é a base para o trabalho, Ferreira (2015, p.11) a melhoria nos resultados da organização dependerá do crescimento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme citado por Ferreira, (2015, p. 11, apud Brandão, 2008).

...combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (Carbone, Brandão e Leite, 2005). São reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam (Zarifian, 1999) e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), concepções como essa parecem possuir aceitação mais ampla, na medida em que consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), assim como

associam a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou de uma estratégia organizacional. FERREIRA (2015, p.11, apud BRANDAO et al., 2008, p. 877).

Baseado na eficiência da aplicação dos recursos humanos que a rede analisada procurou investir na sua própria equipe para reduzir o valor de suas perdas.

### **2.3 – Perdas do Supermercado e a relação com os Recursos Humanos.**

Os supermercados brasileiros desde a expansão das redes de autosserviço demoraram muito para se organizarem em aspectos que não fossem somente a compra, abastecimento e venda das mercadorias, a criação de processos a divisão de suas contas e a reestruturação dos negócios são recentes.

Para Gimenes e Santos (1999, p.83), as redes precisaram se reestruturar a fim de criar vantagens competitivas, já que no período pós a crise inflacionária a concorrência no setor aumentou bruscamente, novos formatos de loja foram criados, como no setor varejista os preços são fatores decisórios às empresas procuraram reduzir seus custos de operação, consequentemente as perdas.

Segundo os autores, “no Brasil, o segmento de supermercados é o que vem recebendo os maiores impactos dessas transformações, pois enfrenta uma competitividade cada vez maior o que leva a necessidade de aumentar sua produtividade” Gimenes e Santos (1999, p.87).

Na reportagem feita por Adriana Silvestrini para a revista da ABRAS, Supermercado moderno em 2012, diz que o essencial para o combate as perdas não é só criar o setor de segurança e investir em equipamentos, mas envolver o quadro de funcionários neste combate, dando feedbacks, treinamentos específicos de combate as perdas, em alguns casos premiar os colaboradores que mais se destacaram neste combate.

O Site da revista Supermercado Moderno, cita seis boas práticas que as organizações podem tomar para reduzir seus indicadores de perdas, segundo a revista elas são:

- a) Organizar as informações e indicadores: sistema de gestão integrado que permite controlar os processos de compra, venda, controladoria e logística.
- b) Realizar inventários regularmente: ter ciência daquilo que se perde, apurar causas e agir sobre elas.
- c) Utilizar guia-cega: não permitir que os conferentes de descarga vejam a o volume que será recebido, as informações da nota fiscal e as informadas na descarga tem de ser analisadas pelo sistema.



- d) Checar validade: os conferentes devem verificar se a vida útil do produto a ser recebido condiz com a venda da loja, checar temperatura dos perecíveis para evitar avarias.
- e) Melhorar condições de estocagem: evitar empilhamento de caixas em espaço inadequado já poderão reduzir avarias.
- f) Crie setor de Prevenção e Perdas: estabelecer controles, processos e fiscalizar ações. Revista Supermercado Moderno Online (2017)

Em outra reportagem da revista Supermercado Moderno, a jornalista Alessandra Morita (2016), também discorre que as empresas que tiveram uma boa experiência com a redução de perdas, passaram pelo envolvimento da equipe de base para que os resultados fossem alcançados, segundo a reportagem a parte mais difícil do processo é trabalhar a mudança na cultura dos colaboradores.

Morita (2016), diz que uma boa prática a ser tomada são as premiações para a parte da equipe que mais se destacou no processo de combate as perdas, “a premiação pode mostrar para o colaborador que parte daquilo que deixou de perder foi revertido em benefícios, como um churrasco para a equipe, ingressos de cinema, etc.” Morita (2016).

Ao que se viu os resultados de uma empresa andam de acordo com a gestão dos processos e pessoas que estão lá e muitas vezes combater um indicador que não vai bem depende muito mais do envolvimento da equipe para colocar os processos em prática e se aumentar o seu envolvimento com o negócio a fazer altos investimentos.

### **3 - METODOLOGIA**

#### **3.1– Categorização do supermercado em análise.**

A unidade do supermercado estudado, é brasileira de autosserviço misto, segue um modelo de negócio conhecido como Cash&Carry, no qual atende tanto cliente varejista quanto aqueles que compram em atacado. Barth (1984, p.12) afirma que o sistema misto entre atacado e varejo não é um modelo de negócio recente, mesmo tendo crescido nos últimos anos. Ele foi implantado no Brasil pela rede holandesa Makro Atacadista em 1972.

O sistema de atacado Cash&Carry foi implantado no Brasil pela Makro atacadista S.A. em 1972. Durante os anos vários atacadistas que operavam no sistema tradicional foram gradativamente reformulando sua estrutura, até chegar no Cash&Carry. Barth (1984, p.12).

O autor ainda salienta que a diferença das redes Cash&Carry para o varejo tradicional não estão no atendimento em si, e sim no misto de clientes que ele atende.

Com o passar do tempo esse modelo passou a ser chamado no Brasil de “Atacarejo”, isso se deve à alguns acontecimentos que mexeram no comportamento do consumidor, segundo Scrivanti (2012, p. 44) o atacarejo se tornou o modelo de supermercado que mais cresce no Brasil.

Este fenômeno deriva-se de fatores como o crescimento do consumo de consumidores que atingiram a classe C com o crescimento da economia brasileira nos últimos anos, que, ao invés de adquirirem seus produtos de hipermercados, os adquirem, muitas vezes, em lojas de hard discount e atacarejos que conseguem operar com preços mais baixos. SCRIVANTI (2012, p. 44).

A unidade a ser estudada surgiu em 1962 como distribuidor de secos e molhados, adotando o sistema de atacarejo somente no início da década de 1980 a empresa deixou de atender somente clientes de atacado e se instalaram no autosserviço, no ano de 2007, quando já era a maior rede baseada neste modelo de negócio em atuação no Brasil, foi vendido para o Carrefour<sup>1</sup>.

O grupo Carrefour comprou a rede de *Cash&Carry* em 2007, pelo equivalente de R\$2,2 bilhões, na época, segundo a revista exame essa modelo possuía 34 lojas e um faturamento bruto de quatro bilhões de reais.<sup>2</sup>

No ano 2017 já é possível identificar a importância que o Grupo Carrefour deu ao crescimento deste supermercado, segundo reportagem da Revista Exame no ano de 2016 o lucro líquido de todas as lojas foi de R\$1,186 bilhão.

A rede ainda em seu relatório de demonstrações financeiras, referente ao ano corrente de 2016, reafirma a sua posição no mercado sendo que o grupo já está presente em mais de 150 cidades em todos os estados e no distrito federal, conforme citação.

Somos o maior varejista brasileiro de alimentos em termos de vendas e área total de vendas e o único varejista brasileiro com presença em todo o território nacional, vendendo produtos alimentares e não-alimentares em mais de 150 cidades de todos os 26 estados do Brasil e no Distrito Federal. Operamos sob uma plataforma omnicanal, bi-modal e multiformato, o que nos permite atender às necessidades de nossos clientes, bem como a evolução de seus hábitos de compra, com uma rede física de 565 pontos de venda e de uma plataforma de e-commerce inaugurado em 2016 (incluindo um marketplace)

---

<sup>1</sup> Informações extraídas do site institucional do Atacadão, disponível em: <https://www.atacado.com.br/historia> - acesso em 18/09/2017.

<sup>2</sup> Citação extraída do site da revista exame, disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/carrefour-compra-atacado-e-reassume-lideranca-em-vendas-m0127422/> - acesso 18/09/2017.

em rápida expansão. Nossas marcas Atacadão e Carrefour estão entre as mais reconhecidas nos setores de atacado de autosserviço e de hipermercado no Brasil. DESMARTIS E MUSNICH (2017, p.03).

A rede possui uma unidade no município de Londrina desde 1989, a rede possui um bom desempenho na cidade tanto que em 2015 inauguraram a sua segunda loja, realizando um investimento de mais de R\$40 milhões na segunda unidade.

### **3.2 – O problema com as perdas.**

Apesar do forte crescimento, as perdas não deixaram de ser uma realidade junto a rede, na verdade elas cresceram muito, chegou ao patamar de em março de 2016 o seu valor ultrapassar 1% do faturamento líquido da loja<sup>3</sup>, número que representou somente naquele mês mais de R\$100.000,00 em prejuízos à loja, o que já era um número assustador até na comparação com 2015, no qual o ano todo gerou uma perda de R\$978.000,00, sendo 0,71% sobre a venda.

Como visto, apesar de várias medidas preventivas apresentada pela ABRAS, os efeitos da média nacional foram muito brandos, mesmo com a Filial adotando inúmeras medidas de cartilha para redução do indicador, ou investido em melhorias do sistema de segurança.

Com esses dados a gerência e o setor de recursos humanos da unidade passaram a reestudar algumas medidas da gestão de pessoas que poderiam ser falhas, já que os supermercados em geral mantém os funcionários tão próximos do problema (lidando diretamente com a mercadoria) que de alguma forma a loja estava falhando com o envolvimento dos seus colaboradores com a situação problema e em muito o funcionário por não se sentir parte do negócio acabava deixando inúmeras falhas deste contexto acontecerem.

## **4-APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 – Novas estratégias para envolver os colaboradores com a redução de perdas.**

Diante aos resultados não favoráveis apresentados, em abril de 2016 a gerência e RH da unidade, através de um brainstorm analisaram que se os colaboradores fossem

---

<sup>3</sup> Segundo dados extraídos da DRE da empresa estudada.

mais próximos a situação problema, conhecessem mais sobre o assunto, eles estariam mais próximos ao negócio. E como o problema se passa em um supermercado a relação entre um colaborador de base, como por exemplo um repositor de mercadorias e os produtos que perdemos é praticamente direta, nada mais coerente que eles mesmos acompanhem os resultados e criem medidas para redução do indicador.

Neste cenário, tomando como base toda a contextualização de clima organizacional, observou-se várias falhas na gestão de recursos humanos que são consideradas básicas a qualquer empresa de grande porte, faltou em muito da gestão o uso de ferramentas de análise do clima organizacional, feedbacks aos colaboradores via avaliação de desempenho, treinamentos posteriores a integração do funcionário (a empresa estava aplicando somente um treinamento de visão geral do negócio no dia da integração do novo colaborador) e por fim também faltava o funcionário se inteirar mais sobre as fraquezas do negócio, como as perdas.

Com a ciência das fraquezas da unidade, se pode buscar novas oportunidades, pois entre os pontos fortes, a equipe de lideranças, possui bastante experiência na área, os colaboradores que exercem função de encarregados têm em média doze a vinte anos de atuação na área, e conhecem bem sobre o funcionamento do negócio, bem como possuem destaque na rede por seu alto nível profissional.

Desta forma surgem oportunidades, como criar maneiras dessa equipe experiente contribuir no desenvolvimento de estratégias de integração com o restante do time para buscar a melhoria dos índices de perdas, realizar treinamentos mais constante e sempre abordando o tema, criar uma equipe a parte entre os colaboradores e dar a eles autonomia para realizar atividades anti-perdas e criarem estratégias que auxiliem a loja na redução do prejuízo, ampliar os feedbacks para os colaboradores através de avaliações de desempenho e de experiência com os funcionários novatos, entre outros.

Como nenhuma das oportunidades envolve grandes custos para a empresa a única ameaça é que o conjunto de medidas que fossem tomadas dessem errado, e que a criação de uma equipe que fique responsável pelos cuidados com as perdas acabasse sendo pouco atuante, ou gerasse um conflito com outros funcionários não membros.

Diante a este quadro temos o seguinte cenário:

Tabela 2: Swot da equipe na Filial analisada.

<p style="text-align: center;"><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe de liderança forte e experiente;</li> <li>• Time da loja novo, mas dedicado;</li> <li>• Contato direto da equipe com o problema (palpável).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe boa, mas com poucos treinamentos;</li> <li>• Ausência de feedback;</li> <li>• Pouca inteiração do funcionário com outros setores da loja.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade em desenvolver treinamentos;</li> <li>• Criar oportunidades de feedback;</li> <li>• Dar maior autonomia para atuação da equipe.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver medidas que não reduzam as perdas e no final tenha sido uma perda de tempo útil.</li> <li>• A equipe de combate as perdas gerem conflitos com o restante do quadro</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

#### 4.1.2 – Avaliações de Experiência e Desempenho.

O primeiro passo dentre as oportunidades é aumentar a relação de feedbacks, portanto foi implantado em abril de 2016 para todos os funcionários da casa em período de experiência um sistema de avaliação padrão, com dois questionários questões fechadas<sup>4</sup>, em que ele e o seu encarregado se dão notas de zero a dez para os dois questionários.

O primeiro possui perguntas de aspectos técnicos, para que seja analisado a evolução do colaborador durante a sua experiência em relação as atividades que são obrigações do seu cargo e a atenção que eles dão a elas.

O segundo são perguntas com maior cunho pessoal, como por exemplo o quanto aquela pessoa se considera com caráter e honesta, o quanto ela é colaborativa com o restante da equipe e seu espírito de liderança.

<sup>4</sup> Consultar os dois formulários nas páginas em anexo.

Os questionários para feedback padronizado não são aplicados juntos, eles são divididos após os trinta primeiros dias de trabalho em avaliações quinzenais, ficando alternados entre um e outro, um técnico e posteriormente um pessoal.

#### **4.2.3 – Treinamentos.**

Para melhorar a capacitação de toda a equipe, a gestão de treinamentos também precisou passar por uma adaptação. Para melhorar o desempenho em perdas a loja também padronizou o treinamento com a equipe, criando uma rotina fixa para capacitação de pessoal, que foi nomeada como P.D.O (Programa de Desenvolvimento Operacional).

O programa padronizou prazos para que os encarregados de cada setor que compõe o supermercado (perecíveis, hortifrúti, depósito, mercearia, frente de caixa e segurança), fizesse um treinamento que relembresse os processos, rotinas de suas atividades e os cuidados que podem tomar para contribuir com os resultados de perdas.

Cada setor tem que passar por no mínimo um treinamento sobre os processos, P.D.O a cada três meses, sendo que um deles devem falar exclusivamente sobre perdas, é importante que nos treinamentos a liderança foque em tratar de assuntos que foram falhos no período entre uma capacitação e outra.

Desta forma, a empresa pretende reeducar a maior quantidade de funcionários possíveis, e com a criação de um prazo e obrigatoriedade dos treinamentos, faça com que a equipe se perca na rotina, esquecendo de procedimentos básicos tratados na cartilha de boas práticas da casa.

#### **4.2.3 – Criação da equipe anti-perdas.**

Dentro de todo o contexto da loja, uma das oportunidades propostas para envolver a equipe de uma forma mais incisiva com os resultados das perdas na filial estuada foi a criação de uma equipe composta por 10% do quadro operacional, selecionada entre os colaboradores de melhor desempenho, para montarem um time que seja envolvido diretamente ao combate das perdas e que respondam sobre essa responsabilidade.

Em maio de 2016, deu-se início a equipe Xô Perdas, o time foi composto por um operador de empilhadeira, dois repositores de frios, um de hortifrúti, três de loja, quatro

empacotadores e três, operadores de caixa<sup>5</sup>. A única despesa a primeiro momento foi com a confecção de camisetas com o nome “Xô Perdas”, como uniforme alternativo, para que eles se mostrassem já com um diferencial.

Como parte das atividades os membros da equipe deveriam preencher um formulário semanal<sup>6</sup> com questões fechadas sobre como os seus colegas estão cumprindo, ou não os procedimentos internos, no questionário não há necessidade de identificação pessoal.

Além do preenchimento, a equipe passou a se reunir com a gerência da unidade semanalmente para discutirem se os processos que foram cumpridos com ou sem eficiência, apresentar novas ideias que podem servir para combater os ajustes e avarias, desde que não prejudiquem o atendimento ao cliente, em contrapartida a gerência da unidade passa aos membros um *report* dos resultados da loja durante o mês corrente e lhes passa um feedback de as propostas passadas deram resultados.

Por fim os colaboradores que mais contribuíram com a redução de perdas ganham um broche de destaque do mês em redução de perdas e um coffee-break.

Após essas medidas tomadas, o presente trabalho visa diagnosticar se o conjunto de medidas tomadas pelo corpo gerencial surtiram efeitos e se o engajamento da equipe mudou após essas mudanças, dentro deste último ano.

### **4.3 Pesquisa com a equipe após mudanças.**

A pesquisa traz a opinião dos colaboradores sobre as perdas no último ano da filial de Londrina, mede entre os colaboradores do “Xô Perdas” o orgulho que eles tem em fazer parte do time, como o corpo gerencial sentiu as mudanças com a adoção das novas medidas e como os funcionários que fazem os treinamentos e a avaliações de desempenho veem a empresa.

Para a pesquisa com os colaboradores serão aplicados três diferentes tipos de questionários, o primeiro, será preenchido pelo corpo gerencial e o analista de recursos

---

<sup>5</sup> A divisão foi feita de acordo com o número total de colaboradores por área, portanto a frente de caixa, setor que mais possui funcionários ficou com a maior quantidade de membros.

<sup>6</sup> Há um questionário da equipe “Xô Perdas” em branco nos anexos do trabalho, nele estão procedimentos muito simples, que podem evitar furtos e avarias dentro da loja e em todos os seus setores.

humanos, neste eles terão que relatar como na visão deles foi o envolvimento da equipe de base, se as técnicas de recursos humanos existentes na empresa foram aplicadas e se eles acreditam que os resultados obtidos têm consequências nestas medidas.

O Segundo questionário será aplicado com os funcionários que pertencem a equipe Xô Perdas, para que eles apontem o que empresa mudou na visão deles após ingressarem ao grupo, se eles acreditam que sua influência ajuda no combate as perdas, também para apurar a frequência que recebem feedback da empresa.

O terceiro questionário será aplicado a uma amostra de vinte colaboradores (10%<sup>7</sup> do quadro) que não participam da equipe Xô Perdas, com algumas perguntas semelhantes ao segundo para fazer uma análise das diferenças no tratamento do caso analisado, o engajamento da equipe e a frequência do feedback e se eles consideram a existência de um time de combate as perdas importante e influenciador.

Os questionários foram desenvolvidos via ferramenta gratuita de pesquisa *online Survey Monkey*, disponível em *pt.surveymonkey.com*, e as questões buscam avaliar o perfil dos indivíduos e o seu relacionamento com o objeto de estudo, e após a tabulação dos resultados da pesquisa será apontada a evolução das perdas em ajustes e avarias durante o mesmo período.

### **4.3.2 Resultados dos Questionários.**

#### **4.3.2.1 Respostas**

Todos os questionários possuíam perguntas abertas e fechadas, as fechadas foram tabuladas em gráficos apontando o percentual das respostas, já para as abertas foram selecionadas as que seriam mais significativas para a realidade do trabalho.

A primeira pergunta com os membros da equipe foi para conhecer o tempo de atuação, sendo que um terço está entre zero a seis meses, um terço de seis meses a um ano e o último terço está mais de um ano, ou seja, desde a implantação do grupo.

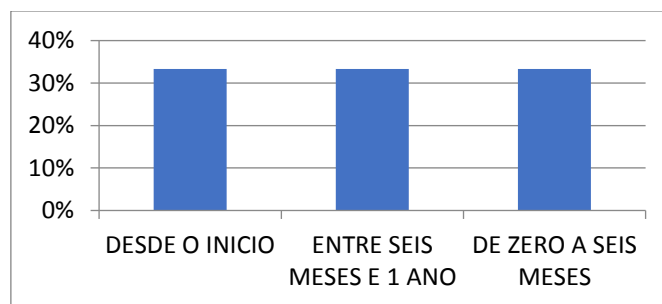
O gráfico abaixo mostra essa distribuição, o que faz com que a equipe seja um time bastante heterogêneo.

---

<sup>7</sup> Segundo quadro passado pelo analista de Recursos Humanos



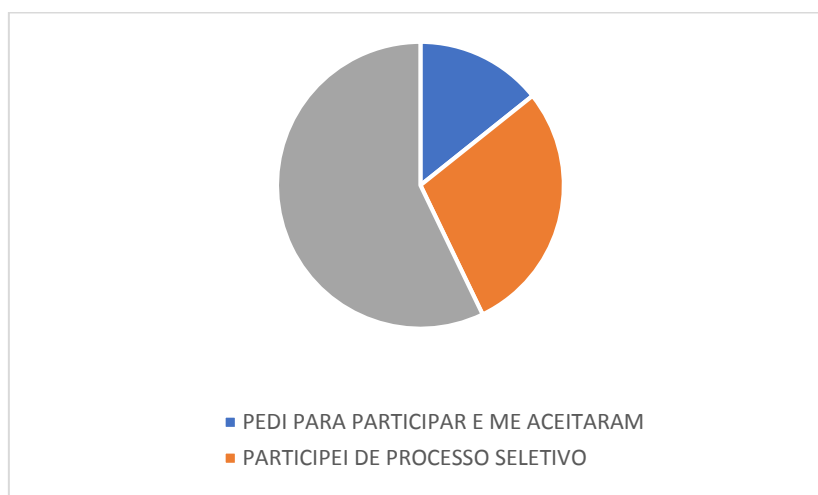
Gráfico 1 -Tempo de atuação.



Fonte: Elaboração própria.

A segunda questão ainda traçando o perfil dos membros, analisa que 14% dos participantes pediram para entrar e começaram no mesmo momento a atuar no time, contra 29% dos que entraram por vontade própria, que passaram por pelo menos um processo seletivo, e por fim a grande maioria foi convidada pelos gestores 57%, dos que responderam.

Gráfico 2- Como você entrou para o Time



Fonte: Elaboração Própria.

A terceira pergunta foi dissertativa, e foi importante para saber qual era o nível de conhecimento que os membros realmente tinham sobre o assunto, o objetivo era que eles descrevessem quais são as principais fontes dos ajustes e avarias, porém a grande maioria do grupo respondeu que são ajustes e avarias, de forma generalizada, sem se aprofundarem em quais são as categorias que mais afetam as duas contas, conforme visto abaixo<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Nesta pergunta foram colocadas somente respostas que fossem diferentes umas das outras e mais importantes para as demonstrações de resultados no trabalho.

**Pergunta 03:** “Você sabe quais são as perdas mais incidentes na Loja? Se sim exemplifique-as.”

- i) “Nas áreas de doces e bebidas, os frios é campeão sempre”.
- ii) “Sim, elas acontecem principalmente quando um produto não é pago, validades expiradas, violação de embalagens, quebras de estoque e furtos.”
- iii) “Sim, furtos nos doces, perfumaria e frios”.

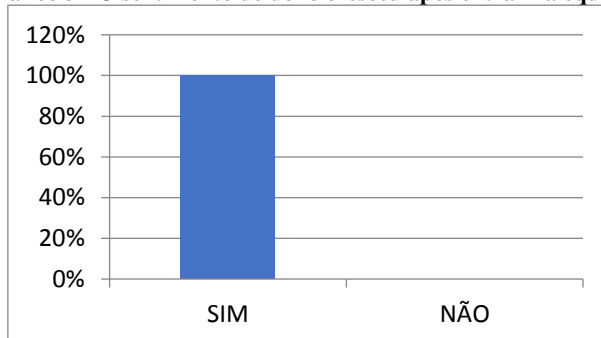
A quarta pergunta também foi descritiva afim de verificar a capacidade que cada membro do grupo tem de verificar nos procedimentos de combate as perdas, quais atos os funcionários podem tomar para ajudar na melhora do desempenho.

**Pergunta 04:** “Quais medidas para contê-las são mais importantes?”

- i) “Melhorar o controle de validades, dar atenção maior aos clientes no passar do caixa para evitar furtos.”
- ii) “Com relação a furtos: atenção a tudo que ocorre em volta; nunca registrar as mercadorias dentro carrinho, sempre retirar para ver o que tem dentro. Com relação as avarias: maior zelo no abastecimento, fazer giro de data para evitar a validade.”
- iii) “Redobrar a atenção com pessoas quem tem atitudes fora do nosso padrão, e ser mais cauteloso ao manusear mercadorias.”

A quinta pergunta passa uma lista para que os membros informem se o sentimento de dono do negócio e a vontade de contribuir com a empresa cresceram após passarem integrar o grupo.

**Gráfico 3 - O sentimento de dono cresceu após entrar na equipe?**

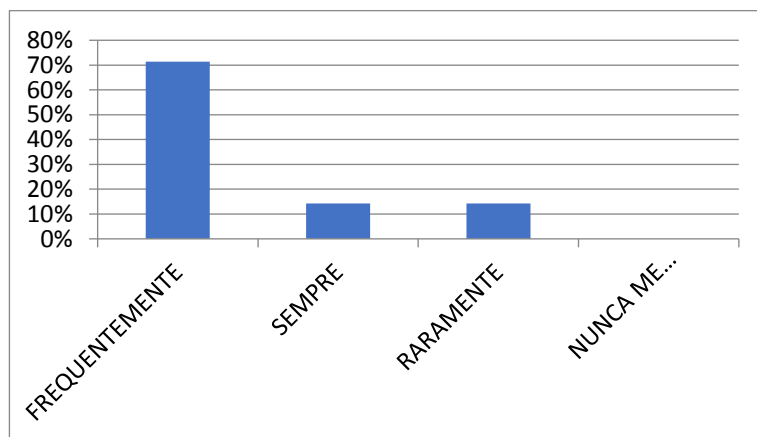


**Fonte:** Elaboração própria.

Com relação aos feedbacks e avaliação de desempenho, que também fizeram parte do programa de redução de perdas desenvolvido na Filial, os entrevistados colocaram a frequência que o recebem do seu líder imediato.

Nas respostas aproximadamente 70% disseram que o feedback passado para eles é frequente, aproximadamente 15% disseram que recebem sempre e os outros 15% disseram que raramente, ninguém respondeu nunca.

Gráfico 4 - Frequência de Feedbacks.



Fonte: Elaboração Própria.

As três últimas perguntas são dissertativas<sup>9</sup> e relatam como eles vem as avaliações de desempenho, depois se eles acreditam que a existência da equipe contribui para disseminar a cultura de combate as perdas no restante da filial e por último, se eles mudariam algo na gestão do time.

**Pergunta 07:** “Você acredita que as avaliações de desempenho são importantes para a sua carreira na empresa? Se sim, descreva o porquê?”

- i) “Sim, pois é na avaliação que podemos ter certeza se estamos prontos para fazer algo novo, um incentivo para que possamos ser melhores no que fazemos.”
- ii) “Para saber os pontos em que tenho que melhorar para poder trabalhar no ritmo esperado pela empresa.”
- iii) “Porque nos motiva a continuar a fazer o certo, porém acredito que é melhor e nos manter auto motivados ao invés de esperar que outros o façam.”

**Pergunta 08:** “Você acredita que a criação da equipe Xô Perdas, disseminou a cultura de combate as perdas entre outros colaboradores da empresa? Por quê?”

- i) “Disseminar sim, mas os que estão fora não colaboram com o time.”
- ii) “Sim, agora tem vários colaboradores que mesmo sem fazer parte da equipe são bem atuantes, contribuindo com a diminuição das perdas.”
- iii) “Sim, quando se percebe que várias pessoas que não fazem parte da equipe procuram começar a fazer o certo, porque vários já estão fazendo, um exemplo é a recuperação de avarias.”

**Pergunta 09:** “Se você pudesse mudar algo na equipe o que mudaria?”

- i) “O preenchimento do formulário eu acho desnecessário, deveríamos sentar e debater as atitudes e ações que podem sim melhorar, para dar maior visão dos diferentes pensamentos de todos os envolvidos.”

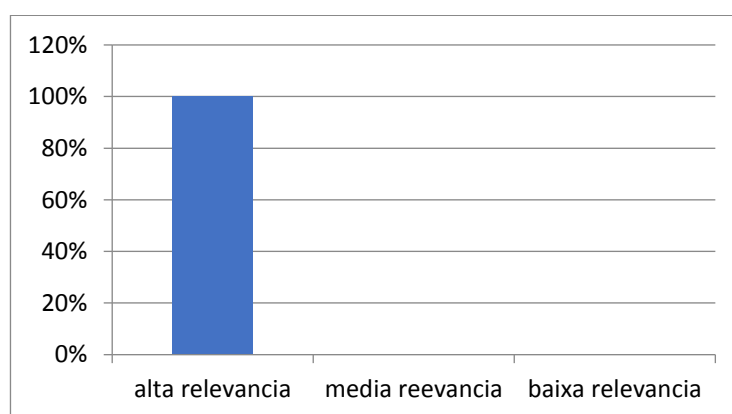
<sup>9</sup> Bem como nas perguntas dissertativas apresentadas anteriormente

- ii) “A inteiração dos gerentes nas atividades que fazemos, para que eles sejam mais participativos também.”
- iii) “A comunicação, percebo que tem uma grande falta de comunicação principalmente entre a liderança. Porque quando há comunicação mais fácil fica de trabalhar.”

O segundo questionário ficou destinado ao gerente e analista de recursos humanos para que eles também deem também seu parecer sobre as mudanças. Neste questionário a grande maioria das perguntas foram abertas, já que teremos duas respostas para cada.

A primeira questão foi se na opinião deles a equipe “Xô Perdas” é relevante de verdade para a redução deste prejuízo, nesta questão as duas respostas foram positivas, conforme gráfico abaixo.

**Gráfico 5 - Qual a relevância da equipe “Xô Perdas”.**



**Fonte:** Elaboração Própria.

Todas as outras perguntas foram dissertativas, como descritas abaixo:

**Pergunta 02 – “Como a equipe antiperdas atua?”**

- i) “Atua na loja com várias atividades, como recuperação de mercadorias para não serem jogadas fora, fazem blitz de data de validades, preenchem um relatório semanal para discutir em reunião se a normas da empresa são cumpridas.”
- ii) “São pessoas selecionadas entre um grupo dos colaboradores com os melhores resultados em suas atividades na loja para criar um trabalho extensivo de fiscalização dos nossos processos.”

**Pergunta 03 – “Há quanto tempo a equipe Xô Perdas foi criada? Ela tem sido importante para o resultado financeiro do negócio?”**

- i) “Foi criada há um ano e seis, e tem ajudado nossa redução de perdas, acredito que no acumulado do ano já temos uma redução de 10%.”
- ii) “Há um ano e meio, ela tem sido fundamental não só para o combate as perdas, mas também desenvolve nosso colaborador para um futuro de crescimento na empresa.”

**Pergunta 04** – “Caso a resposta anterior seja positiva, o que você acredita que ela agregou na sua operação?”

- i) “Nos deu uma visão de maior atenção nos detalhes, que com os problemas do dia a dia nos passa por despercebidos, desta forma, todos ficamos envolvidos no negócio.”
- ii) “Ela fez com que toda a loja prestasse mais atenção no assunto, vários colaboradores se tornaram mais envolvidos com o assunto.”

**Pergunta 05** – “A existência de uma equipe de perdas composta apenas com menos de 10% do quadro de colaboradores gerou algum resultado positivo no comportamento do restante da equipe dentro dessa temática, se sim o porquê?”

- i) “Sim, pelo mesmo motivo da resposta anterior, ao ver parte da equipe se destacando, outros funcionários também provaram que são capazes de ajudar.”
- ii) “Sim, porque os demais veem a equipe fazendo a diferença e também querem realizar coisas novas para se sentirem mais importantes.”

**Pergunta 06** – “Quais as vantagens de manter um questionário de avaliação de desempenho com perguntas fechadas para feedback?”

- i) “Segue um padrão que mensurável, ou seja, como as perguntas são fechadas o feedback fica gravado e pode até ser apontado no papel as evoluções do funcionário mês a mês.”
- ii) “O questionário fechado serve para dar um norte em quem está aplicando, a gestão de um feedback muitas vezes não é fácil, então passa apontar por onde o encarregado pode começar.”

**Pergunta 07** – “A realização da avaliação de desempenho com toda a equipe, independentemente de estarem ou não no time antiperdas contribuiu para a redução do percentual de perdas na filial?”

- i) “Sim, pois a realização de feedbacks se tornou rotina.”
- ii) “Sim, porque deixa claro que para alcançar o objetivo final que precisamos, no caso a redução de perdas, assim a contribuição da equipe não cai no esquecimento.”

**Pergunta 08** – “Qual foi o percentual de evolução das perdas na loja desde o começo da atuação das novas práticas da equipe?”

- i) “Aproximadamente 10%.”
- ii) “Provavelmente 10%.”

**Pergunta 09** – “Como o RH/Gerência atua para que a equipe se mantenha disposta da colaborar com a melhoria deste indicador, sem que seu trabalho caia na rotina?”

- i) “Com reuniões, passando os números alcançados e fazendo com que eles se sintam importantes e que realmente fazem a diferença no alcance das metas.”
- ii) “Participamos ativamente de todas as atividades do time.”

**Pergunta 10** – “Como a sua loja pertence a uma grande rede, já houve alguma manifestação por parte da empresa diante aos resultados mencionados neste questionário?”

- i) “Sim, tivemos vários benefícios cedidos aos funcionários par compensar a recuperação agressiva nos valores de perdas, como uma área de lazer nova com fliperama, mesas de sinuca e uma sala de descanso para a loja”.
- ii) “Sim, a loja é premiada constantemente, com benefícios para o lazer os colaboradores e alguns troféus para comemorarmos nossas vitórias.”

O último questionário aplicado, colheu entre perguntas abertas e fechadas a opinião de funcionários que não estão na equipe e pertencem a base da loja, neste formulário foram passadas sete perguntas.

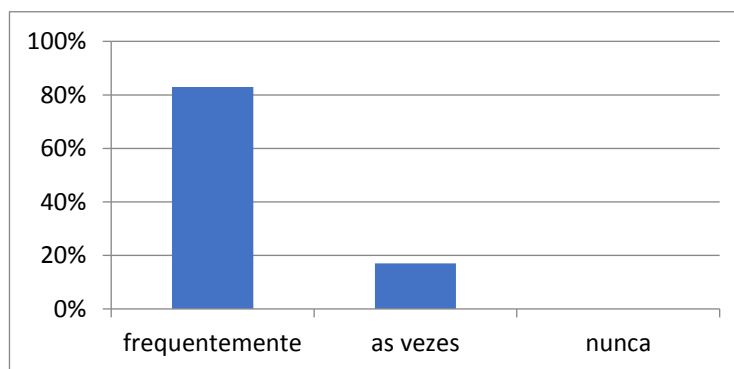
A primeira questão foi dissertativa, e procurou saber se os funcionários que não são membros da equipe têm ciência dos números que mais impactam a loja negativamente<sup>10</sup>.

**Pergunta 01** – “Você conhece quais são os maiores incidentes de perdas para a loja?”

- i) “Falta de cuidados com a mercadoria durante o trabalho.”
- ii) “Validade dos itens com tempo de vida curto.”
- iii) “Furto de mercadorias.”

A segunda avalia com que frequência esses colaboradores agem par evitar as perdas, 84% informou que agem frequentemente para evitá-las e os outros 16% disse que às vezes toma atitudes de combate, e ninguém disse que nunca toma nenhuma atitude, conforme o gráfico a seguir.

**Gráfico 6 - Frequência de cuidados com o tema.**



**Fonte:** Elaboração própria.

A terceira verifica se esses funcionários recebem retornos quanto ao seu desempenho com a mesma frequência que os participantes da equipe, 50% disse que sempre recebe feedback, 34% diz que só recebe feedback às vezes e 16% nunca recebe.

<sup>10</sup> Da mesma forma que o primeiro questionário, foram selecionadas para as perguntas dissertativas apenas três respostas por questão.

**Gráfico 7 - Com que frequência você recebe feedbacks sobre o seu desempenho?**



**Fonte:** Elaboração própria.

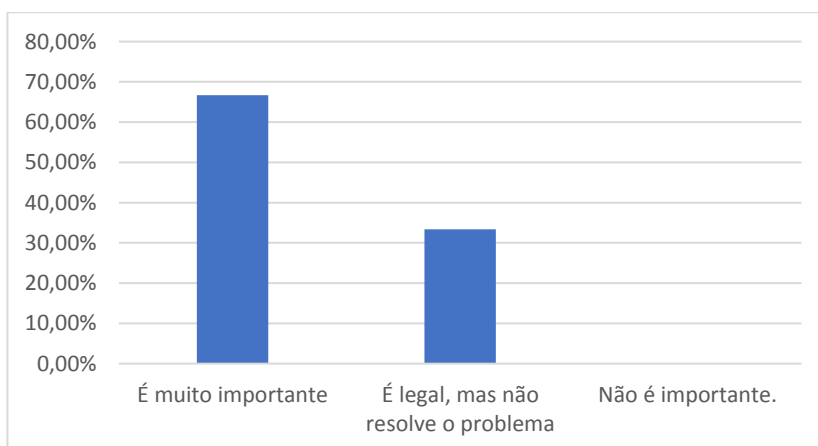
A quarta pergunta é aberta e avalia a opinião deste grupo de colaboradores quanto as avaliações de desempenho, já que elas são realizadas com todo o quadro.

**Pergunta 04** – “Você acha que a avaliação de desempenho é importante para o seu desenvolvimento de carreira e cuidados com as perdas?”

- i) “Acho bom, porque consigo saber quais são os pontos que eu preciso melhorar.”
- ii) “Sim, pois ensina os funcionários a tomar mais cuidado com o que é de todos e eu sei o que pensam de mim.”
- iii) “Sim, pois jamais chegarei a um alto nível administrativo, sem autoconhecimento.”

A quinta questão avalia qual a importância que esse grupo de funcionários enxergam na equipe “Xô Perdas”, todos consideraram ela pelo menos um pouco importante, mas quase 34% não acredita que ela atua de forma efetiva para a redução do indicador.

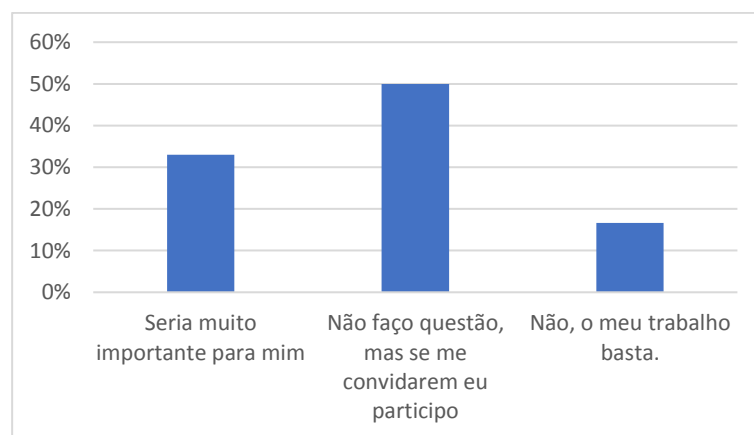
**Gráfico 8 - Na sua opinião a equipe "Xô Perdas"**



**Fonte:** Elaboração própria.

A sexta pergunta, questiona se os entrevistados gostariam de começar a participar do time, e se eles têm muito interesse ou realmente não vem necessidade em fazer parte deste grupo, mais de 70% participaria, mesmo que não fizessem questão disso.

**Gráfico 9 - Você gostaria de fazer parte do "Xô Perdas".**



**Fonte:** Elaboração própria.

Repetindo o questionário aplicados aos membros da equipe, quando questionados se eles mudariam algo nas relações das perdas com a loja, obteve diferentes respostas, porém as mais importantes são destacadas a seguir.

**Pergunta 07** – “Você mudaria alguma coisa para a loja trabalhar melhor as suas perdas?”

- i) “Sim, a lotação das câmeras frias, pois isso atrapalha o bom desenvolvimento do setor de frios e prejudica o giro de datas, porque não são só furtos de mercadorias que geram valores altos para as perdas”.
- ii) “A princípio tenho uma visão limitada sobre as perdas, necessitaria ter mais transparência para todos setores e funcionários independentemente do setor cargo ou função exercida na empresa.”
- iii) “Não, nestes anos que trabalho aqui não acredito que as perdas possam melhorar.”

Terminadas as questões, se pode observar algumas contradições, há também a necessidade de verificar, que mesmo diante as divergências das respostas as medidas adotadas surtiram efeitos.

#### **4.3.2.2 Análise Geral das Respostas.**

Analisando os três questionários observa-se que toda a equipe, mesmo os que não pertencem a nenhum grupo em especial tem um conhecimento básico sobre as perdas da loja, contudo uma parte significativa dos não membros do “Xô Perdas” acredita que os



ajustes e avarias são uma causa natural da operação e que novas atitudes não alteram essa realidade.

Os membros da equipe são bem heterogêneos e a mudança em sua composição, cujo possui participantes que ingressaram ao time em diferentes períodos é importante para incentivar os participantes, porém há uma deficiência deles em algumas questões pontuais, como por exemplo as diferentes respostas sobre qual é o maior gerador de perdas para a loja, pois se as perdas representam um custo para a loja o maior gerador para conta é um grupo de itens que deveria ser comum a resposta de todos.

Outro ponto importante do questionário são as avaliações de desempenho e feedbacks dos funcionários, se pode afirmar que essas práticas são muito mais corriqueiras entre os membros desta equipe em específico em relação aos outros, e no programa desenvolvido os feedbacks deveriam ser frequente com todos os funcionários da filial, no questionário aplicados aos não membros 16% afirmaram que nunca receberam um retorno sobre o seu desempenho e então é possível perceber o distanciamento existente entre eles e os objetivos da empresa.

O feedback neste tipo de caso é fundamental para que a gerência da casa tome ciência de outros fatores que influenciam na geração de avarias e que em nenhum momento foi descrito no questionário pelos participantes da equipe de combate as perdas, como alto volume de estoque que atrapalha a armazenagem e pode ser um grande gerador de avarias, esse relato é tão importante quanto falar pequenos furtos ou má gestão de *FIFO*<sup>11</sup>.

Uma coisa boa é que a loja ainda tem pessoas novas que gostariam de fazer um trabalho para reduzir as perdas, já que mais de 70% dos não membros participariam da equipe, alguns já se colocam a disposição, mas tem outros que precisam de um pequeno incentivo, mas a capacidade de renovação da equipe é importante.

O maior problema identificado na pesquisa é o distanciamento entre os gestores e a equipe. Mesmo com as medidas tomadas de treinamentos, criação de um time que combata o prejuízo e padronização dos feedbacks, parte dos entrevistados ainda dizem que falta maior aproximação entre os colaboradores e os membros do corpo gerencial.

---

<sup>11</sup> *First in First Out.*

Na última pergunta entre os membros da equipe a maioria das respostas indicam que os funcionários sentem que há uma falha de comunicação entre eles e a liderança e que essa é a maior mudança que eles esperam. Alguns dizem que não sabem qual a necessidade de preencher os formulários que falam se a loja está cumprindo os processos internos.

Esse distanciamento fica mais evidente no questionário aplicado a gerencia da loja, no qual eles julgam que o melhor resultado da criação da equipe “Xô Perdas” foi a melhora de comunicação com a equipe, desta forma se pode afirmar, mesmo que a loja tenha alcançado resultados positivos no último ano, ainda existe a capacidade de explorá-los mais e tirar maiores vantagens sobre esse sistema.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo mostra que este sistema tem defeitos, como toda a administração relacionada aos Recursos Humanos, porém só pela a equipe de base parar e discutir um assunto como a evolução das perdas no negócio já pode ser considerado um grande avanço, mas mesmo com as discrepâncias de opinião apontadas na pesquisa, o corpo gerencial garante, conforme questionário que o volume de perdas sofreu brusca queda no último ano.

Dentro desta alegação a única mudança que a loja passou no momento foram nas práticas de recursos humanos apresentadas, portanto para que a hipótese seja válida, é necessário que dentro dos resultados da empresa o valor total de perdas tenha caído no último ano em um valor considerável, para isso a tabela a seguir contém os valores de ajustes e avarias de 2016.

**Tabela 3 - Perdas 2016.**

Tabela 03 - PERDAS 2016			
MÊS	AJUSTE	AVARIA	TOTAL
JANEIRO	R\$ 66.216,00	R\$ 28.442,00	R\$ 94.658,00
FEVEREIRO	R\$ 42.209,00	R\$ 32.561,00	R\$ 74.770,00
MARÇO	R\$ 54.176,00	R\$ 67.234,00	R\$ 121.410,00
ABRIL	R\$ 62.274,00	R\$ 33.154,00	R\$ 95.428,00
MAIO	R\$ 61.025,00	R\$ 30.980,00	R\$ 92.005,00
JUNHO	R\$ 63.268,00	R\$ 30.631,00	R\$ 93.899,00

JULHO	R\$ 50.715,00	R\$ 30.007,00	R\$ 80.722,00
AGOSTO	R\$ 48.877,00	R\$ 27.703,00	R\$ 76.580,00
SETEMBRO	R\$ 51.712,00	R\$ 25.608,00	R\$ 77.320,00
OUTUBRO	R\$ 43.842,00	R\$ 27.544,00	R\$ 71.386,00
NOVEMBRO	R\$ 38.273,00	R\$ 28.746,00	R\$ 67.019,00
DEZEMBRO	R\$ 38.983,00	R\$ 25.520,00	R\$ 64.503,00
TOTAL ANO	R\$ 621.570,00	R\$ 388.130,00	R\$ 1.009.700,00

**Fonte:** Elaboração própria.

A tabela acima mostra que o maior problema com perdas em 2016 foram os ajustes de estoque, que podem ter acontecido pelas diversas possibilidades existentes neste modelo de negócio<sup>12</sup>. Os ajustes em janeiro representaram praticamente o dobro das avarias, mostrando que os processos para combater furto não estavam sendo eficazes, mas se pode observar pela tabela-03, e no valor final do ano ele ultrapassa as avarias em quase R\$230.000,00.

O valor das avarias seguiu constante quase em todo o período, não destoando em mais de R\$5.000,00 entre os meses, porém o mês de março foge do restante da comparação, segundo a gerencia da loja isso pode ter ocorrido devido a sazonalidade da páscoa, o alto custo dos produtos à base de chocolate e peixes como o bacalhau costuma jogar ser altamente prejudicial a conta.

A tabela também mostra no valor total das perdas a queda no valor total realizado a partir do mês de junho, essa data é bem próxima ao período de início das três atividades de combate as perdas (P.D.O., “Xô Perdas” e avaliações padronizadas), o segundo semestre de 2016 representa bem os possíveis efeitos delas no resultado geral de perdas na loja, no qual o mês com o menor valor de prejuízo foi novembro.

Contudo para a hipótese levantada de que as novas práticas adotadas tenham sido proveitosas, precisa existir uma queda significativa no valor total das perdas em 2017, principalmente no comparativo entre os primeiros semestres de ambos os anos, a tabela a seguir contém os valores brutos deste ano.

---

<sup>12</sup> Diferenças entre ajustes e avarias, quais os principais geradores de prejuízos para as duas contas já foram apresentados no referencial teórico.

Tabela 4 - Perdas 2017.

Tabela 04 - PERDAS 2017				
MÊS	AJUSTE	AVARIA	TOTAL	Dif. Ano anterior
JANEIRO	R\$ 46.908,00	R\$ 31.143,00	R\$ 78.051,00	-17,54%
FEVEREIRO	R\$ 44.663,00	R\$ 26.829,00	R\$ 71.492,00	-4,38%
MARÇO	R\$ 50.273,00	R\$ 27.066,00	R\$ 77.339,00	-36,30%
ABRIL	R\$ 46.072,00	R\$ 27.012,00	R\$ 73.084,00	-23,41%
MAIO	R\$ 40.090,00	R\$ 29.315,00	R\$ 69.405,00	-24,56%
JUNHO	R\$ 38.818,00	R\$ 24.720,00	R\$ 63.538,00	-32,33%
JULHO	R\$ 31.544,00	R\$ 27.907,00	R\$ 59.451,00	-26,35%
AGOSTO	R\$ 44.400,00	R\$ 25.688,00	R\$ 70.088,00	-8,48%
SETEMBRO	R\$ 30.449,00	R\$ 38.556,00	R\$ 69.005,00	-10,75%
OUTUBRO	R\$ 40.628,00	R\$ 30.482,00	R\$ 71.110,00	-0,39%
TOTAL	R\$ 413.845,00	R\$ 288.718,00	R\$ 702.563,00	

Fonte: Elaboração própria.

Diante dos resultados apresentados até outubro de 2017 se pôde confirmar a queda acentuada nas perdas, que conforme esperado, contudo com exceção do mês de março o grande percentual de redução no valor realizado continuaram sendo os ajustes.

As avarias acabaram se mantendo no mesmo valor financeiro, confirmando que no último ano a queda tem sido até maior que os 12% comentado pelo corpo gerencial, porém no segundo semestre já perceptível uma possível estabilização na queda de perdas, no qual o mês de outubro obteve resultado próximo ao mesmo período do ano passado.

Por fim a hipótese apresentada que a aplicação de melhores práticas com recursos humanos na filial de Londrina desta grande rede de supermercados é comprovada, mesmo que a maior redução deste valor tenha sido nos ajustes, é importante declarar a que a prática mais fundamental para o alcance do resultado, são os feedbacks e apresentação dos resultados para todo o time, bem como realizar treinamentos para que eles fiquem mais inteirados com a empresa.

Quanto a equipe “Xô Perdas”, ao ver a pesquisa fica claro que ela pode auxiliar com seu engajamento ao combate a esses prejuízos operacionais, o preenchimento e análise dos questionários, faz o que eles desenvolvam maior senso crítico do negócio, mas ainda tem dificuldades em por si próprios identificar, quais são os principais fatores impactantes na conta, focam muito no setor de frios e nas avarias, contudo a queda nas avarias não é tão intensa quanto a dos ajustes.

O mais importante na atuação deste pessoal, pode ficar com influência que eles exercem sobre o restante da equipe, como visto no questionário com os não membros, a melhoria nos treinamentos, as avaliações de desempenho e experiência foram fundamentais para a empresa melhorar o relacionamento da empresa com o colaborador e trazendo melhores índices para a empresa.

## **6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES**

Mesmo que os resultados obtidos na pesquisa tenham sido positivos é importante ressaltar que a rede estudada possui mais de 145 lojas em todo país, e como as diferenças culturais brasileiras são enormes, portanto muitas medidas que deram certo nesta loja podem dar resultados diferentes em outras, portanto muitas vezes o processo de combate as perdas em uma filial em outro estado deverão conter medidas de gestão diferentes.

A pesquisa com os funcionários é, portanto, válida somente para a loja que se apresenta neste trabalho, para que sua aplicação seja mais conclusiva recomenda-se que outras amostras sejam retiradas e sejam feitas novas pesquisas com outras amostras, bem como a experimentação de vários modelos de avaliações de pessoas para que seja eleito o melhor aplicável em cada condição.

Outro fator a ser considerado é a experiência da equipe de liderança que se adaptou com facilidade aos novos processos, e efetivou as práticas aplicadas, se a equipe de encarregados de uma loja ainda estiver em formação, ou seja, for nova neste mercado eles passarão por dificuldades corriqueiras a todo novo gestor para associar e aplicar um bom feedback a equipe.

## **7. CONCLUSÕES**

Diante dos resultados apresentados se pode concluir que os investimentos em treinamentos, avaliações de experiência e desempenho e até gerar novas responsabilidades para os membros da equipe foram fatores importantes para a melhora no resultado da Filial. A variação no resultado das perdas entre os anos de 2016 e 2017 validam a hipótese proposta no trabalho, e as boas práticas na gestão de pessoas foram fundamentais para a evolução no índice.

Contudo, as redes que forem utilizar deste método para combater as perdas terão que analisar bem seus pontos fracos e os perfis dos colaboradores envolvidos, pois é conclusivo que as medidas de envolver os empregados diretamente na sistemática do negócio.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELO, Claudio F.; SILVEIRA, José Augusto, et al. 16º Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro de Supermercados, São Paulo, 2016. Disponível em <[http://www.abrasnet.com.br/pdf/forum\\_perdas\\_2016.pdf](http://www.abrasnet.com.br/pdf/forum_perdas_2016.pdf)>.

ANGELO, Claudio F.; SILVEIRA, José Augusto, et al. 17º Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro de Supermercados, São Paulo, 2017. Disponível em <[http://www.abrasnet.com.br/pdf/Alpes\\_perdas\\_17.pdf](http://www.abrasnet.com.br/pdf/Alpes_perdas_17.pdf)>.

BALDUCCI, Daniel e Kanaane, Roberto. **Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia.** Boletim da academia paulista de psicologia, São Paulo, 2007. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-711X2007000200012](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2007000200012)>.

BARTH, Roberto. **Área de influência no Atacado Cash&Carry.** Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1984. Disponível em <<file:///C:/Users/usuario/Downloads/1198600276.pdf>>.

CARREFOUR COMPRA ATCADÃO E REASSUME A LIDERANÇA EM VENDAS. Revista Exame. São Paulo, 2010. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/carrefour-compra-atacado-e-reassume-lideranca-em-vendas-m0127422/>.

COSTA, Ariana de S. C.; SANTANA, Lídia Chagas e TRIGO, Antônio Carrera. **Qualidade ao Atendimento ao Cliente: Um grande diferencial competitivo para as organizações.** Revista de iniciação científica Fundação Visconti de Cairu. 2015.

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional, Brasília – DF, 2012.

DANTAS, July C. de Araújo. **A importância do controle de estoque: estudo realizado em um supermercado da cidade de Caicó/RN.** Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó – RN, 2015. Disponível para visualização em <[https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/1878/3/A%20import%C3%A2ncia%20do%20controle\\_Monografia\\_Dantas.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/1878/3/A%20import%C3%A2ncia%20do%20controle_Monografia_Dantas.pdf)>

FERREIRA, Rafael Sottero. **Avaliação de desempenho e pesquisa de clima organizacional como instrumentos de motivação.** Fundação Getúlio Vargas – FGV, Londrina – PR, 2015.

GIMENES, Luiz C. P. e SANTOS, Ângela Maria Gimenez, **Reestruturação do Comércio Varejista e dos Supermercados.** Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, Rio de Janeiro – 1999. Disponível em <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9642/1/BS%2009%20Reestrutura%C3%A7%C3%A3o%20do%20com%C3%A9rcio%20varejista\\_P\\_BD.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9642/1/BS%2009%20Reestrutura%C3%A7%C3%A3o%20do%20com%C3%A9rcio%20varejista_P_BD.pdf)>

MORITA, Alessandra. **Como engajar a equipe na prevenção de perdas.** Revista Supermercado Moderno. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/gestao/como-engajar-a-equipe-na-prevencao-de-perdas>.

RIBEIRO, Eduarda. **O que são perdas e como evitá-las no seu supermercado.** Revista eletrônica Infovaejo. São Paulo, 2017. Disponível em <<https://www.infovaejo.com.br/o-que-sao-perdas-e-como-evitar/>>

SILVA, Rangel Ramos. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: análise e motivação para o conhecimento, prática e comprometimento do funcionário.** Faculdade Tecsoma, Paracaru- MG, 2012. Disponível em <  
[http://www.tecsoma.br/tcc\\_administracao/2-2012/Monografia%20Rangel%20Ramos\\_2012.pdf](http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/2-2012/Monografia%20Rangel%20Ramos_2012.pdf)>

SCRIVANTI, Murilo da Costa. **AS ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO DO GRUPO CARREFOUR NO BRASIL COM BASE EM NEGÓCIOS DIVERSIFICADOS.** Universidade Estadual de Maringá, UEM, 2012.

SILVESTRINI, Adriana. **PERDAS SOB CONTROLE,** Revista Supermercado Moderno, ABRASNET, São Paulo, 2012. Disponível em <  
<http://www.sm.com.br/detalhe/perdas-sob-controle>>.

VIEIRA, Rufina Gustmann. **A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGNIZACIONAL NAS EMPRESAS E NAS PESSOAS.** Instituto Catarinense de Pós-graduação – ICPG, 2004.  
<http://www.bonde.com.br/economia/noticias/segunda-loja-do-atacado-gera-mais-de-500-empregos-em-londrina-370818.html>



## 9. ANEXOS.

### 9.1 Questionário com a Equipe “Xô Perdas”.

1) Há quanto tempo você faz parte da equipe “Xô Perdas”?

- Desde o início.
- Entre seis meses e um ano.
- De zero há seis meses.

2) Como você entrou para o time:

- Pedi para participar e me aceitaram.
- Participei de processo seletivo.
- Fui convidado.

3) Você sabe quais são as Perdas mais incidentes na loja? Se sim exemplifique-as.

Resposta:

4) Caso a sua resposta anterior seja positiva, quais medidas para contê-las são mais importantes?

Resposta:

5) O que mais motiva em fazer parte do Xô Perdas? Marque as respostas de 01 a 08 da mais para menos importante.

- Poder contribuir com o resultado da loja.
- Aprender coisas novas.
- Fazer reuniões de resultados com a gerência.
- Aprimorar conhecimentos para crescer dentro da empresa.
- Status em fazer parte de uma equipe selecionada.

- Os feedbacks dados e recebidos.
- Evitar efetivamente o crescimento dos ajustes e avarias.
- Sair do meu posto de trabalho para fazer algo diferente.

6) Após começar atuar no “Xô Perdas”, você desenvolveu maior sentimento de dono do negócio?

- Sim.
- Não.

7) Com que frequência você recebe feedbacks da sua liderança quanto ao seu desempenho?

- Frequentemente.
- Sempre.
- Raramente.
- Nunca.

8) Você acredita que as avaliações de desempenho são importantes para a sua carreira? Se sim descreva o porquê.

Resposta:

9) Você acredita que a criação da equipe “Xô Perdas” disseminou a cultura de combate as perdas entre outros colaboradores da empresa?

Resposta:

10) Se você pudesse mudar algo o que mudaria?

Resposta:

## 9.2 Questionário com funcionários não membros do “Xô Perdas”.

1) Você conhece quais são os maiores incidentes de perdas na loja?

Resposta:

2) Com qual frequência você age para evita-las?

Frequentemente.

Às vezes nunca.

Nunca.

3) Com qual frequência você recebe feedbacks da sua liderança quanto ao seu desempenho?

Frequentemente.

Às vezes nunca.

Nunca.

4) Você acha que as avaliações de desempenho são importantes para o seu desenvolvimento de carreira e cuidados com as perdas?

Resposta:

5) Na sua opinião a equipe “Xô Perdas”.

É muito importante para o desenvolvimento da empresa.

Para mim é indiferente.

Outro, identifique.

6) Você gostaria de fazer parte da equipe “Xô Perdas”?

Sim, seria muito importante para mim.

- ( ) Sim, sempre é bom contribuir.
- ( ) Não, é muito importante, mas não tenho tempo para isso.
- ( ) Não, perdas não tem como melhorar, essa equipe é uma perda de tempo.

7) Você mudaria alguma coisa que afeta nas perdas da loja? Caso positivo justifique.

Resposta:

### **9.3 – Questionário com gerência e RH.**

1) Como você classifica a equipe “Xô Perdas”?

- ( ) Alta relevância.
- ( ) Média relevância.
- ( ) Baixa relevância.

2) Como a equipe “Xô Perdas” atua?

Resposta:

3) Há quanto tempo a equipe foi criada, e ela tem sido importante para o resultado financeiro do negócio?

4) O que ela mais agregou na operação?

Resposta:

5) Mesmo a equipe sendo composta por menos de 10% do quadro, ela gerou algum resultado positivo no comportamento do restante da equipe dentro desta temática?

Resposta:

6) Quais as vantagens de trabalhar as avaliações de desempenho através de um questionário com perguntas fechadas?

Resposta:

7) A padronização dos feedbacks através das avaliações de desempenho e experiência contribuiu para a redução efetivas das perdas na filial?

Resposta:

8) Qual foi a evolução em percentual sobre a venda nas perdas da loja, desde as mudanças aplicadas até hoje?

Resposta:

9) Como o RH/Gerência atua para que a equipe se mantenha disposta a colaborar com a melhoria deste indicador, sem que essas atividades caiam na rotina?

Resposta:

10) Já que a sua loja pertence a uma grande rede, já houve alguma manifestação por parte da empresa diante aos resultados obtidos de gestão?

Resposta:

### 9.4 – Diálogo de 15 dias.

#### *Diálogo dos 15 Dias*

<b>Filial</b>		<b>Depto:</b>	
<b>Nome:</b>		<b>Matrícula:</b>	
<b>Data Admissão:</b>		<b>Cargo:</b>	
<b>Horário de Trabalho:</b>		<b>Salário:</b>	
<b>Nome Gestor Imediato:</b>		<b>Cargo:</b>	
<b>Dialogo dos 15 dias:</b>	<b>Dialogo dos 30 dias:</b>	<b>Dialogo dos 75 dias:</b>	

**APRESENTAÇÃO:** Este questionamento tem objetivo exclusivo de identificar informações que auxiliem a empresa na melhoria dos aspectos organizacionais. As informações aqui prestadas são confidenciais. Por gentileza, escrever em letra legível ou de forma.

#### 1. Faça Avaliação no Processo Seletivo que você participou:

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Convite para participar do processo.				
Atendimento.				
Pontualidade.				
Informações sobre a vaga.				
Orientações sobre a empresa, salário e benefícios.				
Tempo de duração do processo seletivo.				

**Comente:**

#### 2. Faça Avaliação do processo de admissão:

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Convite para participar do processo.				

Atendimento.				
Pontualidade.				
Informações sobre a vaga.				

**Comente:**

**3. Faça Avaliação do processo de admissão:**

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Pontualidade.				
Atendimento (RH, Supervisão, Gerência e Líderes)				
Coffe Break.				
Conteúdo Abordado.				
Treinamento específicos para exercer a função(2º dia integração)				

**Comente:**

**4. Você recebeu e assinou os documentos do processo adimensional no dia da integração:**

(        )Sim                      (        )Não    Comente:

**5. Você recebeu seu vale transporte no prazo de 72 horas da integração:**

(        )Sim                      (        )Não    Comente:

**6. Faça avaliação sobre o ambiente de trabalho:**

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Recepção dos colegas.				

Recepção da liderança.				
Planejamento e organização das atividades.				
Instalações e dependências da empresa.				
Treinamento e acompanhamento para exercer as atividades.				

**Comente:**

**7. Comente sobre os “Comportamentos Organizacionais” apresentados no dia da integração:**

**8. Como você avalia o seu grau de satisfação em trabalhar no Atacadão neste período?**

(     ) Ótimo     (     ) Bom     (     ) Regular     (     ) Ruim

**Comente:**

**LONDRINA**

\_\_\_\_\_

**Ass.do Colaborador**

\_\_\_\_\_

**Ass.do RH**



**9.5– Avaliação de experiência aspectos técnicos.****Avaliação do período de experiência.****Comentários do avaliador:**

---

---

---

---

---

**Comentários do avaliado:**

---

---

---

---

---

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Colaborador:	Matrícula:
Dpto:	Admissão:
Cargo:	Venc contrato:
Avaliador:	Prorrogável até:

**8 à 10 - ACIMA DO ESPERADO**

Profissional tem:

Desempenho acima do esperado para o seu nível.

Desempenho consistente reconhecido principalmente em situações críticas.

**5 à 7 - DENTRO DO ESPERADO**

Profissional tem:

Desempenho dentro do esperado para seu nível.

Desempenho consistente nas situações cotidianas de trabalho.

**3 à 4 - PRÓXIMO DO ESPERADO**

Profissional tem:

Desempenho próximo ao esperado para seu nível.

Desempenho inconsistente, necessitando de aprimoramento, tendo em vista a ocorrência de erros de baixo impacto (para si e/ou para todos).

**1 à 2 - ABAIXO DO ESPERADO**

Profissional tem:

Desempenho abaixo do esperado para seu nível

Desempenho inconsistente, necessitando de elevado aprimoramento, tendo em vista a ocorrência de erros de alto impacto (para si, para outros e/ou para área).

**Considerando o desempenho do funcionário no período de experiência:**

(        ) Prorrogar o contrato por mais \_\_\_\_\_ dias.

(        ) Rescindir o contrato.

(        ) Efetivar o funcionário.

<b>Competências de performance.</b>	<b>Peso%</b>	<b>Auto avaliação</b>	<b>Avaliação do gestor</b>	<b>5 Avaliação final</b>
<b>Assiduidade e pontualidade:</b> Refere-se ao comparecimento diário e o cumprimento aos horários de trabalho.	<b>7</b>			
<b>Comprometimento:</b> Envolver-se e empenhar-se no desenvolvimento das tarefas de trabalho. Assumir compromissos e responsabilidades.	<b>8</b>			
<b>Comunicação e Expressão:</b> Capacidade de se expressar clara e objetivamente, verbalmente e/ou em documentos técnicos e de análise, mantendo uma postura corporal coerente com as ideias.	<b>8</b>			
<b>Conhecimento técnico da função:</b> Refere-se à apresentação de conhecimentos técnicos e práticos do trabalho se adequando as normas e rotinas da área.	<b>20</b>			
<b>Criatividade:</b> Refere-se a capacidade de criação, entusiasmo e aceitação a novas ideias.	<b>7</b>			
<b>Dinamismo:</b> Ser ágil, ativo, ter energia e disposição diante das atividades desenvolvidas no dia-a-dia.	<b>7</b>			
<b>Flexibilidade:</b> Capacidade de acomodar-se ou ajustar-se a novas situações.	<b>7</b>			
<b>Liderança:</b> Capacidade de facilitar o trabalho em equipe rumo ao objetivo pré-estabelecido, visando interesses interpessoais e organizações. Adotar estratégias e atitudes, ou seja, exercer a liderança permitindo transformar a visão em ação. Mover o grupo em determinada direção.	<b>7</b>			
<b>Planejamento e organização:</b> Capacidade de estabelecer prioridades, planejar e organizar o trabalho de forma prática para facilitar a execução de tarefas.	<b>7</b>			

<p><b>Pró-Atividade:</b></p> <p>Ter iniciativa e tomar decisões antes que a necessidade apareça. Estar a frente de situações que possam ocorrer.</p>	7			
<p><b>Relacionamento interpessoal:</b></p> <p>Capacidade de ouvir, processar e compreender facilitando interação entre as partes, respeitando as diferenças e o espaço do outro, exercendo empatia.</p>	7			
<p><b>Trabalho em equipe:</b></p> <p>Atuar de forma interativa em prol de objetivos comuns, manter sobre controle os quatro fatores críticos de sucesso de equipes de alta performance:</p> <p>o indivíduo, a tarefa, o relacionamento e a emoção.</p>	8			

## 9.6 – Avaliação de experiência aspectos culturais.

### Avaliação do período de experiência

Comportamentos	Auto avaliação	Avaliação do Gestor
<b>Agir como uma família:</b> Capacidade de atuar de forma interativa em prol de objetivos comuns.		
Provendo a união e cooperação entre os colegas de equipe, agindo como um time, respeitando as diferenças e o espaço do outro.		
<b>Foco no freguês:</b> Capacidade de realizar um bom atendimento com cordialidade e atenção aos nossos clientes internos e externos		
Buscar conhecer as particularidades do nosso negócio, produtos, serviços e técnicas de trabalho promovendo as melhores soluções para atendê-los.		
<b>Orgulho em ser Atacadão:</b> Capacidade de envolver-se e empenhar-se no desenvolvimento das atividades de trabalho, com comprometimento, inconformismo, motivação, assiduidade e pontualidade		
Engajar-se e inspirar pessoas através do sentimento de dono do negócio.		
<b>Liderar e formar pessoas:</b> Capacidade de facilitar o trabalho em equipe, estimulando as pessoas a adotarem estratégias e atitudes que permitam o aprendizado, formação e crescimento de todos.		
Ser um disseminador da cultura Atacadão.		
<b>Saber negociar:</b> Capacidade de se expressar de forma clara e objetiva.		
Influenciar positivamente, com flexibilidade, simplicidade, humildade e foco nos resultados.		
<b>Fazer acontecer:</b> Capacidade de estabelecer prioridades, planejar e organizar o trabalho de forma prática aplicando o conhecimento técnico da função.		
Buscar as melhores soluções baseadas em decisões seguras, com senso de urgência, dinamismo, persistência e pró-atividade.		
<b>Total</b>		

Escala pontuação final
1 insatisfatório – 1 à 12
2 Pouco Satisfatório – 13 à 24
3 Satisfatório – 25 à 36
4 Muito Satisfatório – 37 à 48
5 Excepcional – 49 à 60

## 9.7 – Avaliação de desempenho.

### Avaliação de Desempenho

Empregado:

Admissão:

Depto:

Cargo:

Indicadores

- 1 – Não atende ao exigido
- 2 – Atende parcialmente ao exigido
- 3 – Atende exatamente ao exigido
- 4 – Supera o exigido

	Avaliador	Avaliado
<p><b>Honestidade</b></p> <p>Refere-se a postura de pessoa frente a erros cometido por si ou por outros colegas de trabalho, corrigindo ou comunicando o chefe de setor.</p>		
<p><b>Caráter</b></p> <p>Refere-se a apresentação de um conjunto de traços particulares adequados ao ambiente e pessoas com que se relaciona, conduta, concepção, moral e índole.</p>		
<p><b>Criatividade</b></p> <p>Refere-se a capacidade de criação, entusiasmo e aceitação a novas ideias.</p>		
<p><b>Iniciativa</b></p> <p>Refere-se a qualidade de analisar os fatos e agir eficientemente frente a situação.</p>		
<p><b>Conhecimento técnico da função</b></p> <p>Refere-se a apresentação de conhecimento técnicos e práticos do trabalho adequando as normas e rotinas da área.</p>		
<p><b>Interesse</b></p> <p>Refere-se a participação espontânea e envolvimento natural no trabalho e com a empresa.</p>		
<p><b>Cooperação</b></p> <p>Refere-se ao grau de colaboração com o grupo de trabalho.</p>		
<p><b>Liderança</b></p>		

Refere-se a capacidade de obter a cooperação voluntária e participar com integração do grupo de trabalho.		
<b>Adaptabilidade</b> Refere-se a facilidade de acomodar-se ou ajustar-se a situações novas.		
<b>Assiduidade e Pontualidade</b> Refere-se ao comparecimento diário e cumprimento aos horários do trabalho.		

**Comentários** **do** **avaliador:**

---



---



---

**Comentários** **do** **avaliado:**

---



---



---

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### 9.8 – Formulário semanal do “Xô Perdas”.

Filial: 39 Londrina

Vagner Adriano Inacio

Gerente com: Edson Galdino  
Junior

Superv Adm: Dione Alves D

Superv Ope: Murilo Da Cos

Frente De Caixa

As mercadorias são trocadas de um carrinho para o outro?

Obs:

Há mercadorias deixadas sobre os check-outs?

Obs:

As mercadorias perecíveis são devolvidas imediatamente ao setor?

Obs:

As mercadorias de bazar tais como, cestos, lixeiras , São verificada no ato do registro?

Obs:

Os operadores registram as mercadorias de carrinhos com compra grande em pé?

Obs:

Os operadores estão registrando pela contagem do cliente?

Obs:

As cancelas estão sendo fechadas e trancada com o cadeado na ausência do operador?

Obs:

Hortifruti

As mercadoria do HF estão sendo lacradas ou amarradas no ato da pesagem?

Obs:

As Mercadoria estão armazenadas de uma maneira correta e segura no deposito?

Obs:

Somente colaboradores do Atacadão operam as balanças na area de vendas?

Obs:

As mercadorias avariadas são retiradas de forma rápida da banca?



Obs:

As mercadorias estão sendo selecionada no ato do abastecimento?

Obs:

As mercadorias que caem no chão são recolhida no mesmo momento?

Obs:

Os login das balanção estão sendo compartilhado entre os colaboradores?

Obs:

Relatório Xô  
Perdas

Filial: 39 Londrina

Vagner Adriano Inacio

Gerente com: Edson Galdino  
Junior

Superv Adm: Dione Alves D

Superv Ope: Murilo Da Cos

Loja

Ao abastecer as mercodorias os repositores retiram a maior aba da caixas?

Obs:

As fitas adesivas avulsa após serem utilizadas são armazenadas onde o cliente não tenha acesso?

Obs:

O abastecimentos é realizado dentro dos limite permitido não ocorrendo risco de avarias?

Obs:

As mercadoria caidas atraz das gondolas são recolhidas com uma certa frequência?

Obs:

Os repositores e promotores estão usando caixa de mercadoria como escadas?

Obs:

Frios

As mercadorias imprópria para consumo estão identificadas?

Obs:

As gaiolas de trocas estão identificadas, trancadas e limpas?

Obs:

Existe algum sinalizador para identificar se as portas estão abertas?

Obs:

As Taras estão de acordo com as informações das embalagem?

Obs:

As Avarias são emitidas e descartadas diariamente na presença de um prevenção?

Obs:

É feito um controle de validade pela liderança e equipe?

Obs:

Os login das balanção estão sendo compartilhado entre os colaboradores?

Obs:

NOME:

Londrina

08/11/2017