

PREVENÇÃO DE PERDAS NÃO PODE EMBARCAR NA ONDA DA MIOCRISE

Redução de investimentos na prevenção de perdas em tempos de crise é “míope” e abre espaço para aumento exponencial dos prejuízos

*Claudio Landsberg**

Outubro de 2008 - Alguns dias se passaram desde que se instaurou o efeito “caos geral” em relação à crise financeira mundial. Não me cabe aqui discursar sobre hipotecas, variação cambial e, muito menos, sobre a volatilidade do mercado de ações. Mesmo porque existem economistas em número suficiente e com grau de especialização altíssimo, capazes de dissecar financeiramente esta crise e falar horas sobre seu impacto.

Permito-me abordar o tema sob o ponto de vista do varejo em específico a Prevenção de Perdas, área com a qual trabalho há muitos anos. Em momentos como este é comum o “vírus” da crise, a MIOCRISE, se instalar em alguns gestores, afetando diretamente a sua forma de enxergar a Prevenção de Perdas. Ao invés de manter os olhos abertos para ver mais longe, além da crise, a MIOCRISE pode tornar os executivos míopes, incapazes de enxergar os verdadeiros problemas a serem combatidos.

Um exemplo é o da prevenção de perdas, uma área tão importante quanto às vendas no que se refere à competitividade do varejo por estar diretamente relacionada à lucratividade ou ao prejuízo da operação. Em um cenário negativo onde a MIOCRISE se instala, a visão é ofuscada pela pressão por resultados imediatos. Os ganhos de longo prazo e perenes obtidos pela redução dos índices de perdas nas lojas são abandonados em nome dos ganhos questionáveis provocados por cortes de orçamento, suspensão de programas, projetos, cursos e treinamentos, redução da frequência de inventários, revisão da estrutura e demissão de profissionais qualificados.

Míopes, alguns gestores não percebem que, ao tomar esta atitude, estão tentando encher um balde cheio de furos. Quando os processos passam a ser comandados pelo foco único das vendas, sem visão preventiva, todos os investimentos feitos em melhores práticas em gestão de perdas podem desmoronar e seu reinício mais à frente será extremamente penoso.

Estudos recentes do NRF (National Retail Federation – Loss Prevention) demonstram que a adoção plena de uma cultura de prevenção de perdas em uma operação de loja de tamanho mediano é de 15 meses, imaginando um programa sem interrupções e com um *turn over* baixo. Portanto, a redução de investimentos nesta área poderá significar um crescimento exponencial dos índices de perdas, já que a falta de colaboradores treinados, focados e devidamente incentivados se torna fatal a médio e longo prazos.

Por todos estes motivos não podemos nos deixar contaminar pela MIOCRISE, tomando decisões baseadas no impulso e na angústia da crise. A prevenção de perdas se torna mais do que nunca uma área estratégica neste momento, sendo seu papel baseado na construção de soluções inteligentes e eficazes.

Tome-se como exemplo o inventário, ferramenta essencial para medição e controle das perdas. Neste momento, abandonar o inventário e associá-lo como despesa é um caminho sem volta, em que o aumento dos índices passa a ser questão de tempo. Ao invés disso, o varejista deve usar essa ferramenta de forma mais produtiva e inteligente. Focar suas medições por meio de inventários cíclicos, intensificando-os em lojas críticas e alongando-os nas menos críticas ou mesmo em intensificar em departamentos que historicamente possuem índices elevados de perdas.

Outra consequência comum da MIOCRISE é a revisão da estrutura ou redução do quadro dos funcionários, com aglutinação de funções. Como um dos pilares de sustentação da prevenção de perdas é aquele relacionado à pessoas/cultura, o “sinal de alerta” deve ser acionado. Na esfera do treinamento e campanhas internas de incentivos, há de se entender que uma das soluções é a criação grupos de prevenção de perdas multifuncionais e com uma visão holística, capazes de multiplicar a cultura preventiva e, simultaneamente, verificar as aderências das praticas.

Por último, não podemos esquecer que dentro do conceito de desperdício, que é a diferença entre o ótimo e o praticado, a classificação tempo irá aparecer mais a frente, já que o re-trabalho gerado pelas consequências da MIOCRISE será enorme. Infelizmente.