

Como prevenir desvios de mercadorias no varejo

Ficou para trás o tempo em que estoques, vendas e maquinários eram considerados as maiores riquezas de uma empresa. Hoje, são os ativos intangíveis que compõem os diferenciais competitivos. Olhar para eles atentamente é construir relacionamentos positivos e mais respeitosos com os(as) consumidores(as), o que ajuda a evitar crises.

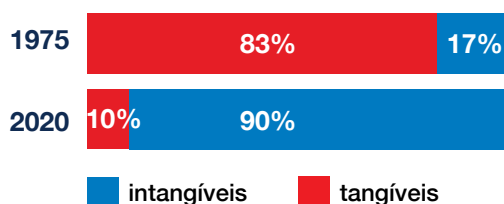


Fruto de recentes transformações em um mundo pós-industrial e frente ao complexo panorama da sociedade da informação e do conhecimento em que vivemos, a valorização dos chamados **valores intangíveis** tem assumido cada vez mais relevância na manutenção das vantagens competitivas e nos resultados das empresas.

Estudo* realizado com base no índice S&P500 mostrou que, em 1975, 83% do valor de uma empresa era composto por ativos tangíveis e ape-

nas 17%, por intangíveis. De lá para cá, ocorreu uma verdadeira revolução nesses números. Hoje, os intangíveis representam 90% do valor de uma empresa (veja gráfico abaixo).

Composição de valor do S&P500



*Fonte: www.oceantomo.com

O COMITÊ DE SEGURANÇA ABRAPPE é uma iniciativa da Associação Brasileira de Prevenção de Perdas, organização que reúne mais de 600 varejistas e 2 mil profissionais de prevenção de perdas e gestão de riscos. A Abrappe atua para que as operações das redes varejistas sejam cada vez mais seguras e, consequentemente, mais rentáveis e lucrativas, sempre respeitando, acima de tudo, os direitos de clientes e colaboradores(as) e os valores humanos.

Veja mais em:
www.abrappe.com.br



É fácil compreender então por que, antigamente, estoques, vendas e maquinários eram considerados as maiores riquezas de uma empresa. **Hoje, no entanto, dimensões como sustentabilidade, inovação, governança corporativa, capital intelectual e relacionamento com clientes e colaboradores(as) compõem alguns dos principais valores intangíveis que poderão diferenciar uma empresa de seus concorrentes.**

São esses valores, hoje, que constroem e fortalecem uma marca – especialmente em setores como varejo e serviços – e são justamente eles que poderão minimizar os impactos de uma crise, caso ela venha a acontecer.

Mudança cultural altera perfil das equipes

Nesse contexto em que os valores intangíveis tornam-se vantagens competitivas, a área de Prevenção de Perdas é cada vez mais decisiva para os negócios. Afinal, crises não surgem do nada. Sinais de alerta costumam ser emitidos previamente – se não na própria empresa, por concorrentes ou similares. É essencial, portanto, que se identifiquem os motivos e se invista na prevenção das ocorrências, o que implica que cada negócio tenha à disposição planos estruturados de acordo com as suas necessidades específicas. E, acima de tudo, que o relacionamento com os(as) clientes e o atendimento respeitoso estejam sempre no centro de qualquer política, iniciativa ou tomada de decisão.

Tudo isso instiga a Prevenção de Perdas a passar por uma verdadeira mudança cultural, de forma a



Foto: arquivo Carrefour Brasil

situar os ativos intangíveis no topo de suas prioridades. Esse reposicionamento é, ao mesmo tempo, causa e consequência da revisão dos processos da área, a começar pelo perfil dos(as) colaboradores(as).

O atual modelo a ser seguido prevê um atendimento cordial, respeitoso e sem julgamentos, que atue muito mais na prevenção de conflitos do que na resolução de crises. Assim, muitas empresas com equipes de segurança terceirizadas, ou formadas por policiais em segundo expediente, com foco na prevenção de perdas de produtos, estão reavaliando suas estratégias.

Procedimentos e normas que posicionam os bens e o patrimônio empresarial acima da vida humana acabam por refletir-se em tratamentos desrespeitosos e até mesmo truculentos, que muitas vezes encontram desfecho desastroso. Some-se a isso o lento e dispendioso trabalho de reconstrução de imagem de marca e os custos com processos judiciais.

Às vezes é preciso considerar que certas ocorrências não compensam o

De olho num atendimento mais respeitoso e no bem-estar dos clientes, muitos varejistas, entre eles o Grupo Carrefour Brasil, estão abandonando certos serviços terceirizados de segurança e começam a investir na formação de suas próprias equipes.



esforço despendido para resolvê-las.

E que o furto de um item não representa nada quando comparado ao potencial destrutivo para os negócios de uma denúncia de agressão, racismo ou homofobia que chega às redes sociais e à consequente quebra de confiança na relação empresa/consumidores.

Ao contrário do que pode parecer em um primeiro momento, não se trata de relevar ou fazer vista grossa a esse tipo de ocorrência nem de enfraquecer o agente de perdas. Pelo contrário, trata-se de evitar riscos mais graves à empresa. E é justamente no trabalho preventivo e no compromisso com o bem-estar de todas as pessoas que aparecem as melhores oportunidades e resultados para o combate às perdas.

As falhas nos processos e as quebras operacionais, por exemplo, escondem prejuízos que podem se avolumar e trazer grandes impactos ao negócio. Assim, a equipe poderia se dedicar a tarefas como organização das gôndolas, precificação correta e sinalização da loja, entre outras – processos que impactam diretamente na experiência de compra do consumidor.

Respeito no centro

O que precisa estar claro é que a Prevenção de Perdas precisa adotar, antes de tudo, uma ação proativa e preventiva. E que, quando necessária, qualquer intervenção deve considerar que a integridade e a segurança das pessoas são sempre prioridade, e, por isso, a aproximação deve ser feita de forma a garantir o bem-estar de todos(as) os(as) envolvidos(as), muito mais que a recuperação de valores.

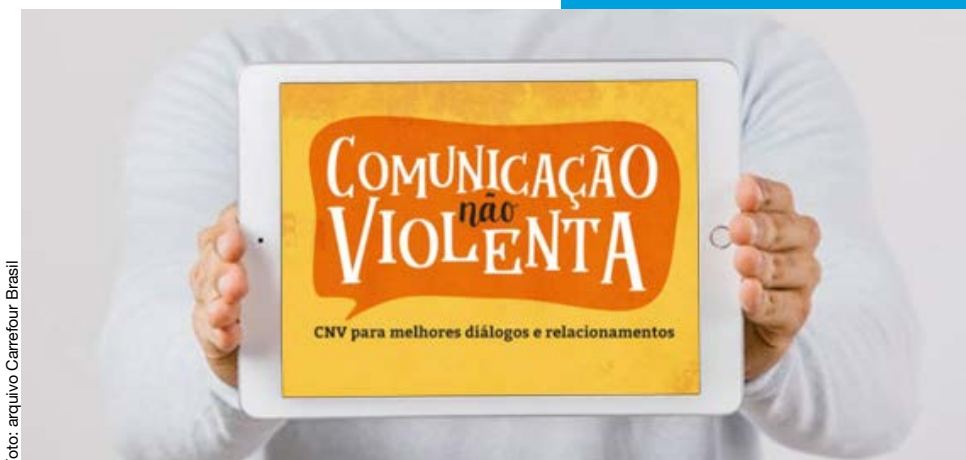


Foto: arquivo Carrefour Brasil

É unânime hoje, entre os varejistas, a noção de que ficou para trás a atuação de uma Prevenção de Perdas focada na proteção de ativos tangíveis. **A antiga cultura de abordagem, baseada em indicadores de desvios, passa a ser, na nova visão, uma cultura mais voltada ao atendimento, em que o foco é a ação proativa de servir o cliente.**

A transformação abre espaço para um novo profissional de Prevenção de Perdas, com perfil mais resiliente, mais tolerante e mais equilibrado, mesmo nos momentos difíceis. Naturalmente, as mudanças podem levar a um estranhamento do time, ainda acostumado a enxergar no agente de perdas um defensor dos ativos e do patrimônio da loja, custe o que custar.

Essa nova visão exige treinamento contínuo, inclusive para driblar barreiras na base operacional. Uma das mais desafiadoras é justamente a qualificação do time. As formações precisam ser constantemente realizadas, se possível por todas as áreas, até que seu conteúdo seja incorporado na prática.

Outra dificuldade para a base operacional é distinguir o que é um

Empresas investem em treinamentos que auxiliam na construção de relacionamentos mais empáticos e respeitosos. É o caso dos cursos sobre comunicação não violenta, vieses inconscientes e outros conteúdos relacionados a diversidade e inclusão.



incidente, que deve ser controlado, daquilo que é apenas um incômodo, como no caso de pedintes que se instalam na porta das lojas.

Em qualquer caso, o bem-estar das pessoas precisa ser o eixo das tomadas de decisões. Muitas vezes, por força do hábito, a equipe chama a polícia pelo 190 para lidar com essas situações, agravando algo que poderia ser resolvido de outra forma ou com a ajuda da assistência social.

Tecnologia reduz riscos

Nem sempre é preciso uma grande equipe ou estrutura para prevenir desvios de mercadorias. Entre as iniciativas com bons resultados estão aquelas baseadas na inibição, ou seja, que mostram ao cliente que ele foi notado. Itens como câmeras e monitores espalhados pela loja, *body cam*, antenas antifurtos garantem a segurança de clientes e diminuem as infrações, além de serem uma alternativa viável para redes com quadros pequenos.

Apesar de ser considerado um dos instrumentos mais utilizados na prevenção (veja gráfico), **o monitoramento das pessoas que circulam pela loja deve ter como objetivo, sobretudo, a segurança de clientes e colaboradores(as) e, em nenhuma hipótese, pode ser guiado por estereótipos ou olhares discriminatórios.**

Atitudes simpáticas, gestos simples e de carinho – como cumprimentar o(a) cliente ou oferecer cestinha de compra, por exemplo – também têm o potencial de estabelecer vínculos com os(as) consumidores(as) e de evitar as abordagens ostensivas. Aliás, o próprio termo “abordagem” tem sido revisto,



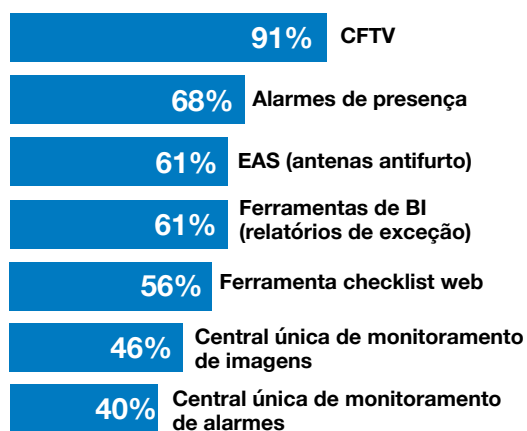
Foto: arquivo Carrefour Brasil

uma vez que sugere certa agressividade. Táticas mais sutis como distribuir os agentes pela loja sem identificação ou uniforme, como se fossem repositores ou clientes, também ajudam a preservar quem está na loja e inibir pessoas mal-intencionadas.

Outra medida que tem se mostrado eficaz é evitar que os agentes de segurança permaneçam ostensivamente na frente de caixa. Algumas redes têm percebido que as ocorrên-

Nada como contar com a tecnologia a nosso favor. Hoje, há diversas soluções com foco em prevenção já em aplicação no varejo. É o caso das câmeras de vídeo nos uniformes, dos alarmes e antenas antifurto com proteção de PAR e das telas de monitoramento CFTV, entre outras.

Tecnologias mais utilizadas na Prevenção de Perdas*



* Setores varejistas em geral, exceto supermercados.
Fonte: Pesquisa Abrappe de Perdas no Varejo Brasileiro. Resultados 2020



cias diminuíram ou tiveram desfechos menos graves quando os(as) vigilantes são orientados(as) a circular pela loja.

A comunicação tem também um importante papel. Estar atento às redes sociais e estabelecer um diálogo com as equipes sobre a importância da proatividade de todas e todos na prevenção de perdas são iniciativas que contribuem para essa nova cultura, além de estimular e reconhecer o esforço dos(as) colaboradores(as).

Tudo isso, no entanto, precisa ser analisado conforme o tipo de negócio e a frequência dos incidentes. Cabe a cada empresa gerenciar os riscos e estabelecer protocolos de atuação para os diferentes casos, direcionando suas ações para o bem-estar das pessoas.

E quando a aproximação for necessária?

Ficou claro, até agora, que o objetivo maior da área hoje é se antecipar para evitar crises, regendo-se pelos valores intangíveis. Mas e quando a intervenção for necessária?

Uma vez que aconteça a interpelação do(a) cliente, o uso de técnicas de comunicação não violenta é essencial, para evitar que a desavença progrida até alcançar algum nível de agressão. Preventivamente, é possível identificar, em uma discussão, componentes racionais e irracionais, o que ajuda a disolver emoções como raiva e estresse.

Tais treinamentos devem ser entendidos a todas as equipes, não só aos agentes de prevenção. É comum, aliás, que episódios ocorram após o expediente e resultem em crise simplesmente porque os(as) plantonistas não estavam preparados(as).



Foto: arquivo Carrefour Brasil

Esse tipo de comunicação não significa falar manso ou relevar os fatos, mas adotar uma postura de menos julgamento e mais diálogo. Palavras de tom hostil são substituídas por termos mais adequados, para a resolução dos problemas. Gestos como oferecer água ou procurar um ambiente mais calmo também contribuem para apaziguar o conflito. Algumas redes chegam a recomendar que o agente que atendeu a ocorrência saia do cenário tão logo chegue um colega para assumir a situação. Isso evita provocações, o que poderia evoluir para algo mais sério.

Mais que tudo, o varejista precisa disseminar a noção de que colaboradores(as) de todos os setores são responsáveis pela forma como a loja se relaciona com o(a) cliente.

Nada disso, é claro, se consegue da noite para o dia. Ainda assim, o cuidado para incorporar e manter essa conduta é o caminho não só para a gestão correta de ocorrências, mas principalmente para o cultivo de um ambiente de trabalho mais saudável, respeitoso e produtivo.

Confira, na próxima página, algumas das atitudes que só vão trazer vantagens para as suas equipes e o seu estabelecimento. Afinal, preocupar-se com a segurança e o bem-estar dos clientes é papel de todas e todos. ➔

EM RESUMO

O passo a passo da prevenção

**ATENÇÃO AOS INTANGÍVEIS**

Sustentabilidade, inovação, governança, capital intelectual e relacionamentos com clientes e colaboradores(as) têm o poder de diferenciar sua empresa dos concorrentes. Olho neles!

**FIQUE DE OLHO NOS SINAIS**

Crises não surgem do nada. Perceber os sinais e se antecipar aos problemas evita consequências mais desastrosas.

**FOCO NO BEM-ESTAR DO CLIENTE**

É como um mantra: atendimento cordial e respeitoso, que preserve a integridade e o bem-estar dos(as) clientes, está no centro de tudo. Lembre-se sempre de como você gostaria de ser tratado(a).

**USE E ABUSE DA TECNOLOGIA**

Aposte em tecnologia para o monitoramento, que é mais efetiva e traz menos riscos. Invista em equipamentos como câmeras de vídeo nos uniformes, alarmes e antenas antifurto, telas de monitoramento CFTV, entre outros itens.

**COLOQUE NO SEU DIA A DIA**

- Simpatia e cordialidade;
- Resiliência;
- Tolerância;
- Mais diálogo com suas equipes;
- Atitudes equilibradas, mesmo nos momentos de tensão e crise;
- Capacitação e treinamentos contínuos.

**DELETE DE SEU DIA A DIA**

- Julgamentos e preconceitos;
- Atitudes discriminatórias e preconceituosas;
- Vieses e estereótipos;
- Brincadeiras e piadas ofensivas;
- Termos agressivos ou depreciativos;
- Violência física ou moral.

COMITÊ DE SEGURANÇA ABRAPPE**PRESIDENTE**

Carlos Eduardo Santos

LÍDERESJerome Mairet
(Grupo Carrefour Brasil)Elizeu Lucena
(Grupo Carrefour Brasil)**MEMBROS**Cláudio Pecin
(Raia Drogasil)Erika Barillari
(Grupo DPSP)Fabiano Andrade Santos
(Portal Prevenir Perdas)Lenivaldo Barros
(Riachuelo)Luiz Carlos
(Casa e Vídeo)Marcos Altemari
(Sensormatic/Abrappe)

Paulo Musa (ICTS)

Paulo Robson
(O Boticário)

Pedro Barra (ICTS)

Rafael Camargos
(Grupo BIG)Renato Vieira de Souza
(Drogaria Araújo)

Rodrigo de Castro (ICTS)

Sérgio Menezes
(Lopes Supermercados)**APOIO**ICTS – www.icts.com.br