

Gestão de conflitos no ambiente comercial

O cenário atual exige dos(as) profissionais de Prevenção de Perdas estratégias que posicionem o bem-estar de todas as pessoas e a satisfação dos(as) clientes no centro de suas decisões, tanto na prevenção quanto na resolução de conflitos. Os momentos de crise trazem boas oportunidades para efetivar a mudança cultural pela qual a área tanto necessita passar.

Neste novo século, caracterizado por mudanças rápidas e constantes e frenético fluxo informativo, um dos maiores desafios competitivos no mundo empresarial é se antecipar e prevenir problemas, visando sobretudo a satisfação dos(as) clientes. No caso do varejo, o contexto atual não é dos mais favoráveis, visto que a maior recessão econômica da história recente do Brasil, somada ao cenário de pandemia, atingiu em cheio o setor.

O isolamento social imposto pela Covid-19 derrubou a abertura de lojas físicas no País. A Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) estima que o comércio perdeu mais de 75 mil pontos de venda somente em 2020. A recuperação não parece tão próxima, com novas variantes do coronavírus surgindo – caso da Ômicron – e uma taxa de desempre-

go de 12,6% no terceiro trimestre de 2021, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Esse grave cenário econômico afeta diretamente os negócios de variados setores. Já foi abordado anteriormente (leia artigo *Gestão de desvio de mercadorias no varejo*) como os valores intangíveis vêm se tornando vantagem competitiva para as empresas e estão mudando a atuação da área de Prevenção de Perdas, para um modelo que se guia muito mais pela prevenção do que pela resolução de crises.

O antigo foco na gestão de ocorrências já deixou claro que, se algo não for feito em caráter preventivo, as pequenas perdas poderão se transformar em sérios problemas a serem administrados de forma emergencial, causando desgaste tanto na relação com os(as) clientes quanto no clima

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, conseqüentemente, 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



organizacional – desgaste que, eventualmente, pode se mostrar maior do que a própria capacidade da empresa de suportá-lo.

No entanto, por mais que se atue com foco na prevenção e na administração dos riscos, sabemos que, às vezes, crises são inevitáveis, particularmente em cenários recessivos. Então, o que fazer?

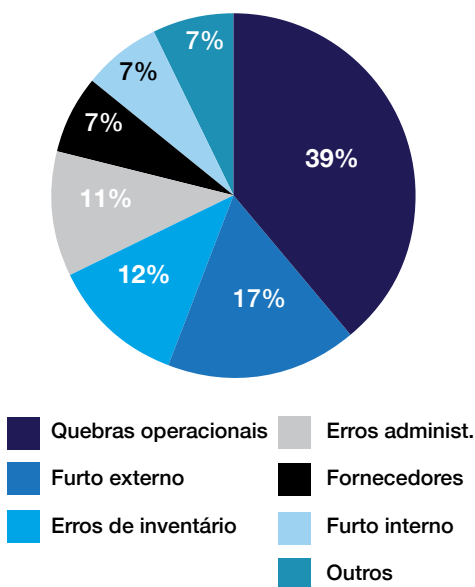
Primeiro, é preciso ter em mente que, com frequência, é justamente nos momentos de crise que se expande o leque de oportunidades – e aí, independentemente de qual seja a questão, devemos seguir sempre o caminho da melhoria no relacionamento com clientes e consumidores(as).

Em especial em uma situação de crise, manter o(a) cliente no centro da estratégia empresarial gera valor vital para qualquer negócio, principalmente no varejo. E os(as) profissionais que atuam na Prevenção de Perdas têm aí um de seus maiores desafios: a **gestão de conflitos**.

Atualmente, fatores como a velocidade e a democratização da informação, o aumento da consciência ambiental, a valorização das diversidades, a defesa dos direitos das pessoas minorizadas e do bem-estar animal, entre outros, tornam esse desafio ainda mais complexo, exigindo uma mudança profunda na concepção da área.

Situações extremas que chegam às redes sociais, como o episódio recente em um hipermercado de Porto Alegre (RS), podem colocar a perder anos de trabalho e relacionamento com os(as) clientes, trazendo prejuízos imensuráveis em todos os aspectos.

Distribuição das causas das perdas totais (supermercados)



Fonte: Pesquisa Abrappe de Perdas no Varejo Brasileiro. Resultados 2020

De olho nas normas e políticas da empresa

Uma loja de qualquer segmento do varejo pode registrar os mais diversos tipos de ocorrências, de assaltos e furtos até depredações, brigas ou cancelamentos. O desafio é perceber que, para cada tipo de conflito, existe uma solução adequada, que não passa necessariamente pelo Judiciário. Passa, com certeza, por **adotar políticas, normas e procedimentos que, acima de tudo, respeitem o bem-estar e a integridade de todas as pessoas que circulam pelo estabelecimento**. Aliás, quanto mais simples e práticos eles forem, e quanto mais reforçar a confiança dos(as) clientes, melhor para todas e todos os envolvidos.

As políticas de prevenção de per-



Foto: Freepik.com

Nem tudo é furto.

Os furtos externos correspondem a 17% das perdas totais, ficando longe do primeiro colocado, as quebras operacionais, que, igualmente, requerem treinamentos constantes e um olhar voltado à prevenção.



das servem para apoiar os gestores nas tomadas de decisão, além de transmitir segurança para os(as) consumidores(as), que sabem que estão comprando em uma rede que coloca acima de tudo sua integridade física e mental.

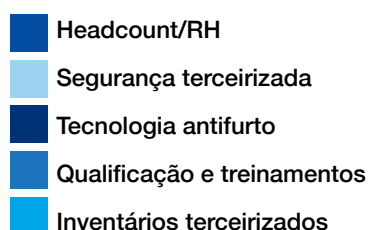
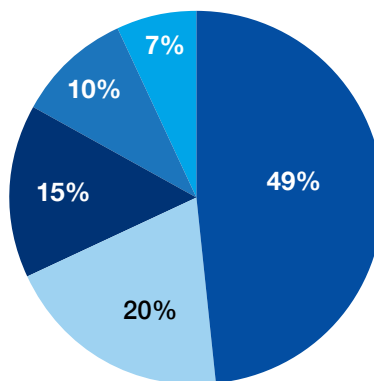
Nesse sentido, já se percebe, no meio empresarial, uma mudança na forma de atuação da Prevenção de Perdas, que tem privilegiado as ações e estratégias preventivas, com foco no bem-estar dos(as) consumidores(as), em detrimento das atitudes repressoras. Ou seja: **a área está passando por uma mudança cultural, direcionando-se mais para a prevenção e análise prévia dos riscos do que para a gestão dos conflitos.**

A tarefa não é das mais fáceis, uma vez que revê práticas e conceitos já arraigados. A maior dificuldade é fazer essa mudança chegar à base operacional. Por isso, no recrutamento, procura-se selecionar pessoas com perfil resiliente, que não respondam facilmente a provocações e que tenham paciência ao lidar com crises.

A contratação de perfis menos ostensivos para a função – como mulheres, negros(as), população LGBTQIA+ e outros grupos minorizados – também vem se mostrando uma alternativa eficaz na inibição de incidentes com potencial de violência ou agressividade, especialmente os que poderiam envolver casos de discriminação, racismo ou homofobia.

Apesar dos esforços, a dificuldade de renovação das equipes é grande, dado o contexto econômico e social de que boa parte da base operacional é oriunda. Por esse motivo, treinamentos constantes, conduzidos por especialistas, são condição vital.

Custos, despesas e investimentos em Prevenção de Perdas



Fonte: Pesquisa Abrappe de Perdas no Varejo Brasileiro. Resultados 2020

Missão interdisciplinar

Ao direcionar as equipes para esse novo foco na resolução de conflitos, a empresa estabelece metas e define que se trata de uma missão interdisciplinar da organização. Isso exige um forte trabalho em comunicação e treinamento e uma postura transparente em todas as atividades e atribuições. Ou seja, não basta criar um programa de Prevenção de Perdas – é preciso que as orientações sejam incorporadas e que todas e todos tenham em mente que a estratégia central é a melhoria de relacionamento com os(as) clientes e que o objetivo é prevenir ao máximo e estar pronto para corrigir se preciso for.



Foto: Freepik.com

Você sabia?

Apenas 10% das verbas da área de Prevenção de Perdas são destinadas a qualificação e treinamento das equipes.



Também é imprescindível estreitar o relacionamento com órgãos públicos, como a Polícia, o Conselho Tutelar e a Assistência Social (*sobre esse assunto, leia o artigo Gestão de incidentes e relações com autoridades*). A cooperação mútua entre os setores privado e público são caminhos viáveis para reforçar a prevenção, assim como para a solução das ocorrências.

Todavia, lidar com pessoas nem sempre é algo tão objetivo, de forma que nunca haverá condições plenas de garantir que o risco de conflitos está totalmente controlado. **A missão da área de Prevenção de Perdas é, portanto, se estruturar a fim de equilibrar técnica e sensibilidade tanto para prevenir conflitos quanto para aumentar a capacidade de pronta resposta a conflitos que vierem a ocorrer, contribuindo assim para a estratégia do negócio.**

Por mais que a prevenção seja sempre priorizada, o(a) profissional da área sabe que, infelizmente, ainda será requisitado(a) a lidar com situações de crise. Um bom exemplo é a pandemia de Covid-19, que tem afetado a economia e abalado o varejo em geral.

São os(as) varejistas, na maioria das vezes, os primeiros a sentir os impactos da desaceleração econômica. Afinal, convivem com a alta dos juros, do dólar e com a volta da inflação, o que castiga a população, gerando aumento na insatisfação dos(as) consumidores(as) assim como no número de incidentes, como furtos ou atritos com clientes – desafios aos quais o(a) profissional de Prevenção de Perdas precisa estar capacitado(a) a enfrentar.

Entre as iniciativas recomendadas nos casos em que as intervenções



Foto: Freepik.com

sejam necessárias, a adoção de técnicas de comunicação não violenta nos treinamentos dirigidos às equipes é fundamental, para eliminar as chances de a ocorrência progredir para algo mais grave. Isso significa adotar uma postura de menos julgamento e mais diálogo. Palavras em tom exaltado são substituídas por termos mais adequados e gentis, e gestos como oferecer água ou procurar um ambiente mais calmo também contribuem para apaziguar os ânimos.

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

Outra técnica que vem sendo utilizada com sucesso orienta que o agente responsável pela aproximação se retire após a chegada de um colega que, já prevenido, terá mais habilidade em conduzir a situação a um acordo.

Não é exagero reforçar que o tratamento dispensado na ocasião deve ter como objetivo, sobretudo, manter a integridade e a seguran-

A vez dos grupos minorizados

A contratação de mulheres, pessoas negras e outros grupos minorizados, de perfis menos ostensivos, tem se mostrado uma alternativa eficaz para a redução de incidentes que envolvam casos de racismo ou homofobia, por exemplo.



ça de clientes e colaboradores(as) e, em nenhuma hipótese, pode ser guiado por estereótipos ou olhares discriminatórios.

O mesmo cuidado deve ser tomado ao se decidir direcionar o(a) cliente envolvido(a) na crise para um local reservado, separado – o que deve ser feito de forma transparente, sempre com as portas abertas, mantendo no local, durante todo o tempo, uma pessoa do mesmo sexo.

Outro aspecto que faz a diferença é a agilidade na resposta. A gestão da loja tem um papel essencial para a redução de danos e deve manter suas equipes capacitadas e orientadas a responder **imediatamente**, sempre que ocorrer uma crise no atendimento. Fugir de esclarecimentos não resolve e, na maioria das vezes, só piora a situação. Um plano de comunicação em

crise bem elaborado define ações, responsabilidades, porta-vozes e quais comunicados podem e devem ser divulgados, tanto nos canais da empresa quanto nos externos.

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

O ponto crucial para essa visão é o entendimento de que prevenir perdas é assumir uma nova postura de respeito à vida e à integridade das pessoas.

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 para todos(as).

EM RESUMO

5 pontos-chaves da gestão de conflitos

- 1 Antes de mais nada, lembre-se: atue com foco na prevenção, para não ter de chegar à gestão das ocorrências.
- 2 Uma vez instalado o conflito, oriente-se pelas políticas da organização e tome decisões que priorizem, acima de tudo, o bem-estar das pessoas envolvidas.
- 3 Multiplique a cultura de boas práticas, dissemine procedimentos, normas e atitudes de excelência. E invista em treinamentos.
- 4 Quando ocorrer uma crise no atendimento, responda imediatamente e tenha líderes e colaboradores(as) preparados(as) e formados(as) para essa atuação.
- 5 Em caso de intervenção, substitua o(a) agente que realizou a aproximação por outro(a) colega. Este(a) terá mais facilidade de levar a situação a um acordo.

COMITÊ DE SEGURANÇA ABRAPPE

PRESIDENTE

Carlos Eduardo Santos

LÍDERES

Jerome Mairé
(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