

# TROÇAR EXPERIÊNCIAS É PRECISO

Fórum NOVAREJO traz representantes dos maiores varejistas do Brasil para discutir o tema  
“Gestão eficaz de prevenção de perdas e fraudes no varejo”

POR JULIANA GONÇALVES

**U**m espaço para debater problemas críticos e comuns ao varejo. Uma mesa-redonda que coloca cada elo da cadeia de fornecimento frente a frente. Foi com essa proposta que se deu início ao primeiro Fórum NOVAREJO. A iniciativa, realizada pelo Grupo Padrão, contou com o apoio da Linx, empresa de soluções de tecnologias em gestão empresarial para o varejo.

Durante a conversa, sob a mediação de Daniel Zanco, sócio-diretor da consultora Universo Varejo, e Bia Rodrigues, gerente de inteligência de negócios do Grupo Padrão, os participantes discutiram sobre as ferramentas, estratégias e tecnologias que auxiliam os varejistas a prevenir fraudes contábeis, de estoque e de concessão de crédito. Estavam presentes representantes da Lojas Marisa; C&C; Drogeria Onofre; Alshop; Polishop; Grupo Pão de Açúcar; Linx; Casas

Bahia e a consultoria empresarial e jurídica Bureau Sapiaentia.

## **MENSURAR: O PRIMEIRO PASSO PARA A PREVENÇÃO**

No final de 2009, um estudo divulgado pelo Provar (Programa de Administração do Varejo) da FIA (Fundação Instituto de Administração) indicava que as perdas no setor varejista no Brasil atingiam, em média, a marca de 2,05% do faturamento de uma organização. Em junho de 2010, as perdas no setor varejista brasileiro alcançavam a casa dos R\$ 11,6 bilhões/ano.

Segundo o Provar, as grandes redes chegam a investir 30% do seu lucro em tecnologia para estancar o problema. Além do prejuízo causado por furtos externos e internos, 14% desse montante escoa em razão de erros administrativos, e 5,8% por problemas com fornecedores. De acordo com o Centro

de Pesquisas do Varejo da Grã-Bretanha, o Brasil é o sétimo país com mais perdas. Cláudio Landsberg, diretor-geral da Linx Prevenção de Perdas, unidade de negócios da Linx, crê que a tecnologia na prevenção de perdas é fundamental. “Por isso oferecemos soluções para o dia a dia do varejo inclusive para a gestão de fraudes e perdas”.

Se todas as pesquisas de mercado trabalham com margens de erro, quando se fala em perdas no varejo os números são normalmente questionáveis. “Muitas empresas dizem que não perdem nada, pois na verdade não mensuram o que perdem”, revela Zanco.

A cultura de prevenção de perdas é recente, começou com a estabilização da moeda que forçou o varejista a tirar sua lucratividade do produto em si e não da inflação. “O controle de fraude ainda não é considerado algo em nível de go-

**vernança corporativa**", opina Fábio Lopes, advogado e consultor do Bureau Sapiaientia.

Todas as empresas ali presentes realizam medições periódicas respeitando as especificidades de seus produtos. Na Marisa, por exemplo, inventários temporários ocorrem por segmento de produto. "Se há diferenças nos números, a auditoria externa entra em ação", conta o gestor de cobrança, Emílio Augusto Vieira Neto (Pitico).



Na Drogaria Onofre, o inventário é rotativo por laboratório fornecedor. "Há uma mensuração bimestral especial só para a operação de delivery", comenta Lismeri Ávila, diretora de operações da rede.

A necessidade de ter pontos de medição entre uma fase e outra foi discutida, assim como as perdas que não podem ser contabilizadas. O gerente administrativo da Alshop, Alexandre Cardoso, acredita que o cliente mal atendido que não retorna à loja e a perda da oportunidade de ganho também afetam fortemente o varejo. **"A perda dos ativos intangíveis é gravíssima"**, diz. Lopes, do Bureau Sapiaientia, endossa sua opinião. **"Muitas empresas não entendem a complexidade da perda de intangível, pois elas acontecem o tempo todo e é difícil mensurar"**, afirma.

Flávio Menezes, diretor de marketing da Linx, aponta a RFID >>>

"Hoje, diria que as fraudes externas estão controladas. Nossa maior atenção está voltada aos fraudadores internos, pois esses sabem lidar com os nossos processos"

**Marcio Souza, da Casas Bahia**

como uma das soluções tecnológicas que podem ajudar na segurança e rastreabilidade dos processos no varejo. “Hoje podemos oferecer a solução completa de RFID ao mercado com valores acessíveis”, comenta.

### PESSOAS X PROCESSOS

Sem dúvida os colaboradores têm papel fundamental na prevenção de perdas. As empresas normalmente dosam o quanto eles podem interferir, ao deixar menos ou mais brechas nos processos internos. “Seria mais importante focar em processos ou em pessoas?”, questiona Bia, do Grupo Padrão. A coordenadora de operações e de frente de caixa do Grupo Pão de Açúcar, Carla Palhavã, considera que o cuidado com o colaborador é o mais importante, pois afeta todos os procedimentos adotados. “Mesmo o processo estando redondo, de nada adianta se as pessoas não estão motivadas e se não há uma boa liderança.”

O grupo possui quatro mil funcionários na área de prevenção de perdas, enquanto na frente de caixa há dez mil colaboradores. Com um turnover alto, os frequentes treinamentos são mais que necessários. “O ideal é controlar os processos aliados à tecnologia e buscar depender cada vez menos das pessoas”, opina Carlos Rizziolli, responsável pelas operações de perdas também do Pão de Açúcar.

Assim como Rizziolli, Pitico, da Lojas Marisa, crê que as organizações não devem depender unicamente de pessoas. “Colaboradores e tecnologia nos ajudaram na gestão de fraude, porém os processos



“Soluções como RFID tendem a ficar mais acessíveis”

**Cláudio Landsberg, da Linx Prevenção de Perdas, unidade de negócios da Linx**

precisam ser bem desenhados para que não permitam falhas”, afirma.

Hoje, a rede de vestuário conta com 14 mil colaboradores no Brasil e todos são remunerados pela diminuição de perdas. Essa tática é muito comum no varejo; Onofre e Casas Bahia também praticam.

A rede do famoso jargão “quer pagar quanto” não esconde o receio com o colaborador mal-intencionado. “Hoje, diria que as fraudes externas estão controladas. Nossa maior atenção está voltada aos fraudadores internos, pois esses sabem lidar com os nossos processos”, relata

Márcio Souza, analista de crédito e cobrança da Casas Bahia. Esses cuidados a mais se refletem inclusive nos treinamentos para colaboradores. “O forte do nosso treinamento é voltado para o analista de crédito que, além de consultar a Serasa e o SPC, vai julgar caso a caso, respeitando o limite mínimo de um salário mínimo. Ou seja, é a fase mais delicada do processo e passível de fraudes”, confessa.

Treinamentos constantes também fazem parte da prevenção de perdas na opinião dos representantes de outras empresas presentes. Segundo os executivos da Polishop, Felipe Brasil, responsável pelo e-commerce, e Rubens Cilone, diretor financeiro, a rede com 130 lojas e multicanal por excelência (já que também vende

pela TV, porta a porta e telefone) realiza treinamentos on-line para aprimorar a prática de vendas e manuseio de produtos.

Bia ressalta a importância do cuidado com o colaborador, “já que é ele que lida com os seus consumidores, todos os dias”. O gerente financeiro da C&C, Irineu Martini, endossa ao revelar os cuidados tomados antes da hora da contratação. “Além de provas de avaliação, fazemos pesquisas sobre os futuros funcionários. Se mesmo assim houver problemas, nossa postura é sempre disciplinadora e não punitiva”, garante.

Outra postura de segurança praticada por todos diz respeito à descentralização do poder dentro de uma organização. Ou seja, nenhum colaborador (sozinho) pode efetuar grandes operações sem necessitar da assinatura ou liberação de acesso de outras pessoas. “Dependendo do valor da compra para abastecimento da rede, são necessárias assinaturas de sete pessoas, inclusive algumas do setor fiscal”, conta Pitico, da Lojas Marisa. Casas Bahia, Onofre e C&C também tomam esse cuidado. “Nunca deixar a decisão nas mãos de uma pessoa só já ajuda bastante”, confirma Martini, da C&C.

Segundo dados da Linx, hoje 40% dos furtos são internos e 60% ocorrem na frente do caixa. A coordenadora de operações do Pão de Açúcar, Nilzete Teixeira, acrescenta que a fraude é maior nesse departamento, pois é a área da loja com o maior quadro de funcionários. “Então, proporcionalmente, haverá mais quebras e perdas”, afirma.



“Fazemos uma mensuração bimestral especial só para a operação de delivery”

**Lismeri Ávila,**  
**da Drogaria Onofre**

#### **O PERIGO QUE VEM DE FORA**

A maior parte das vendas da Polishop ocorre por meio de cartão de crédito. “Há dois perfis de compradores que normalmente contestam a compra, o fraudador e o autofraudador, que realiza a compra e depois diz que não o fez”, revela Felipe Brasil.

Na C&C, 60% dos pagamentos são realizados por esse mesmo meio. “Temos problemas com cartões sem chip, muitas vezes a relação entre as administradoras de cartões e o varejo não é tranquila, principalmente na questão das assinaturas dos comprovantes”, conta Martini, da C&C.

Esse conflito frequente é explicado por Nilzete, do PA. “As operadoras de cartão deixam a responsabilidade da fraude em cima do

varejista. Quando o cartão possui chip os problemas são menores, mas quando exige assinatura e tem fraude, quem perde é a loja, pois nós que temos que provar que consumidor efetuou a compra”, afirma.

Lojas Marisa e Drogaria Onofre são as que dizem menos sofrer com cartões de crédito. Se antes não tinham tecnologia, planejamento e monitoramento, nos últimos seis anos investimentos nessas áreas fizeram com que o cartão deixasse de ser um problema. O que tira o sono de Lismeire são as perdas >>>

“Colaboradores e tecnologia nos ajudaram na gestão de fraude, porém, os processos precisam ser bem desenhados para que não permitam falhas”

**Pitico, da Lojas Marisa**

ocasionadas por roubos, já que a drogaria vende produtos de fácil revenda no mercado. O mesmo problema é enfrentado pela C&C, que tem incidência maior de fraudes no seu e-commerce. “Somos recentes no comércio on-line, já chegamos a perder R\$ 1 milhão. Hoje perdemos muito pouco”, garante Martini.

Quando se fala em web, todo o cuidado é pouco. A Polishop,



“Mesmo o processo estando redondo, de nada adianta se as pessoas não estão motivadas e se não há uma boa liderança”

**Carla Palhavã, do Grupo Pão de Açúcar**

por exemplo, não aceita cheques em compras on-line. “Além disso, investigamos o comportamento cibernético de cada consumidor, utilizamos ferramentas de segurança específicas que ajudam a montar o perfil de compra daquele computador, somado ao número do cartão”, revela Felipe Brasil.

Como lida com processos de crediário, a Casas Bahia utiliza tecnologia de ponta para se prevenir do fraudador externo. “Há dez anos

efetuamos a digitalização de todos os documentos dos clientes. No futuro usaremos biometria”, conta Tinel, analista de crédito e cobrança. A rede ainda firmou parceria com as secretarias de seguranças de vários Estados para ajudar na verificação dos documentos. ■

## DICAS PROPOSTAS

- Mensure perdas com inventários e auditorias frequentes
- Seja rigoroso na hora de contratar
- Nunca centralize o poder de decisão nas mãos de um único colaborador
- Trate bem o seu colaborador, ofereça cursos e treinamentos constantes
- Invista em tecnologia de ponta nos seus processos