



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
INSTITUTO CEUB DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO – ICPD**

RONALD CASELLI BELÉM

**A PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO: UMA NECESSIDADE
PARA SOBREVIVENCIA DAS LOJAS DE DEPARTAMENTO**

**BRASÍLIA
2012**

RONALD CASELLI BELÉM

**A PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO: UMA NECESSIDADE
PARA SOBREVIVENCIA DAS LOJAS DE DEPARTAMENTO**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu*, na área de
Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

BRASÍLIA
2012

RONALD CASELLI BELÉM

**A PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO: UMA NECESSIDADE
PARA SOBREVIVENCIA DAS LOJAS DE DEPARTAMENTO**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu*, na área DE
GESTÃO EMPRESARIAL
Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília, 20 de outubro de 2012.

Banca Examinadora

Tânia Cristina da Silva Cruz
Prof^a. Dra.

Gilberto Gomes Guedes
Prof. Msc.

DEDICATÓRIA

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado determinação e capacidade para realizar este trabalho.

Agradeço a Deus também por ter me dado pessoas como meu pai, pois sem esta ferramenta essencial eu não teria capacidade de ter alcançado patamares tão altos como hoje na minha vida profissional.

Agradeço, também, à minha mãe, suporte importante e decisivo na minha vida e na minha caminhada.

Ao meu irmão também por ter tido paciência e colaboração com seu irmão mais novo e,

À minha esposa pelo carinho e apoio até alcançar o objetivo esperado.

AGRADECIMENTO

Agradeço em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Gilson Ciarallo, pela paciência e dedicação.

Agradeço também ao colega de trabalho e grande amigo, Thierry Ojeda, pelos ensinamentos e principalmente pela confiança.

Agradeço aos ex- chefes, João Martins e Celso Louro, pelos ensinamentos e orientações profissionais.

RESUMO

A variável perda ainda não tem, no contexto do varejo brasileiro, a importância que lhe é devida dentro da atividade empresarial. Perda é toda mercadoria que dá entrada com nota fiscal em um estabelecimento e que, ao ser realizada uma conferência padrão de estoques, não é encontrada e nem há explicação imediata sobre o seu destino ou motivos que levaram à essa situação. O trabalho de prevenção de perdas deve ter, então, a finalidade de avaliar, analisar, interpretar e identificar quais as possíveis causas para este desvio, e propor formas e procedimentos que visem minimizar ou eliminar eventuais ações contrárias aos interesses da organização. Isto pode ser viabilizado com a implementação de uma unidade especializada, trabalhando, inicialmente, com coleta de dados e informações privilegiadas, as quais, posteriormente serão transformadas em sugestões de procedimentos e repassadas, por ordens da diretoria, às equipes de operação nas lojas. O presente trabalho aborda a diferença entre Prevenção de Perdas, Segurança e Inteligência, para um correto entendimento dessas atividades, detalhando as peculiaridades de cada uma e demonstrando que, ao final, juntas, sob um enfoque único, somarão esforços para a redução de dispêndios, inibindo e reduzindo as perdas no varejo, buscando resultados substanciais e atrativos para os acionistas e envolvidos.

Palavras-chave: Prevenção de Perdas. Segurança. Inteligência.

ABSTRACT

The variable “loss”, in the context of the Brazilian retail market, has not the importance that is due within the business activity. Loss is all merchandise that is received with check in a setting and when a conference be held to the standard stocks, is not found and there's no immediate explanation about your destination or reasons that led to this situation. The loss prevention work should then have the purpose to asses, analyze, interpret and identify the possible causes for this deviation, and propose ways and procedures to minimize or eliminate any actions contrary to the interests of the organization. This can be attained with the implementation of a specialized unit, working initially with data collection and privileged information, which later will be transformed into procedures and suggestions passed on the orders of the board, the operations staff in the stores. This paper discusses the difference between Loss Prevention, Security and Intelligence, for a correct understanding of these activities, detailing the peculiarities of each one and showing that at the end together in a unique approach, will add to efforts to reduce expenditures, inhibiting and reducing losses in the retail, seeking substantial results and attractive to shareholders and involved.

Keywords: Loss Prevention. Security. Intelligence.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 10 |
| 1 PERDAS NO VAREJO | 13 |
| 2 SEGURANÇA X PREVENÇÃO DE PERDAS X INTELIGÊNCIA | 18 |
| 3 A PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO DO FUTURO | 30 |
| 4 ESTUDO REALIZADO EM UMA LOJA DE DEPARTAMENTO | 35 |
| 4.1 Resultados | 40 |
| CONCLUSÃO | 41 |
| REFERÊNCIAS | 42 |

INTRODUÇÃO

Após a implantação do Plano Real e estabilização da moeda, na década de 1990, os varejistas começaram a preocupar-se com operações que gerassem mais eficiência, buscando novos métodos de controle, o que resultou no início das atividades conhecidas como Controle e Prevenção de Perdas. Naquele momento, o principal foi centrado nas questões econômicas, competitividade de mercado e nas margens de lucro, as quais vinham apresentando sucessivas quedas.

Além das variáveis acima citadas, também começaram a serem mensuradas as possibilidades de que erros, omissões ou mau entendimento dos processos internos de comercialização estivessem influenciando, de alguma forma, nos resultados finais a serem atingidos pelas empresas.

Até então, pouca atenção era dispensada a esse tipo de causa para redução de lucros, haja vista que a presença de uma vigilância ostensiva nos salões de vendas ou a revista de funcionários, na saída, ao final da jornada de trabalho, seria suficiente para impedir furtos ou tentativas de desvios de mercadorias.

Aos poucos, a realidade e os avanços da tecnologia em apoio às tarefas de fiscalização e supervisão, fizeram com que hoje, a atividade de Prevenção de Perdas no varejo tenha se tornado uma nova e importante variável integrada ao gerenciamento corporativo.

Nessa área, as incertezas são inúmeras e o desafio maior de seus executivos é ter a capacidade de definir como essa incerteza pode interferir no esforço e como proceder para gerar valor às partes envolvidas.

A Prevenção de Perdas, quando administrada corretamente, colabora de forma significativa para a redução de prejuízos dentro da organização, pois possibilita aos executivos tratarem com eficácia as fragilidades, os riscos e traçar inúmeras oportunidades com a finalidade de reduzir essas ameaças.

O valor pode ser reduzido substancialmente quando a organização estabelece normas e diretrizes para atingir um patamar aceitável entre as metas de crescimento e de perda.

Por isso, no mundo corporativo presente, a prevenção de perdas tornou-se uma atividade básica para a sobrevivência e saúde financeira da empresa.

O objetivo deste trabalho é identificar a importância dos controles internos de Prevenção de Perdas, nas lojas de departamentos que contém mercadorias das linhas de Cosméticos, Eletrônicos, Alimentos Industrializados, Utilidades Domésticas e Vestuário, em todas as frentes existentes nas lojas, as quais permitem a diminuição de riscos bem como a adição de eficiência e eficácia nas operações.

A metodologia utilizada consiste, inicialmente, na coleta de dados obtidos através de grupos de estudos em prevenção, profissionais de lojas de departamento e artigos científicos. Assim, será possível traçar o perfil de clientes frequentadores destas lojas, o perfil de seus funcionários e detectar se os resultados de perda são provenientes de furtos internos, externos ou até mesmo dos erros administrativos.

Para o sucesso dessa pesquisa, faz-se necessário o envolvimento de pessoas da gestão da loja para obter informações valiosas e alcançar resultados positivos em suas conclusões.

Após as coletas destas informações, existem grandes possibilidades de chegar aos motivos dos prejuízos. É importante ressaltar que o papel da Prevenção

de Perdas não é apenas chegar ao “culpado” pela perda, mas sim chegar aos motivos por que se fez e como se fez.

A partir deste desfecho deve-se começar a projetar um cenário, criando possibilidades futuras, com várias hipóteses, a partir dos fatos reais descobertos para então começarem as operações de Prevenção de Perdas nas lojas de departamento.

No primeiro capítulo serão apresentados os significados de perdas; no segundo capítulo discutiremos a diferença entre o trabalho de uma equipe de Prevenção de Perdas, de segurança e de inteligência, mostrando ser capaz e eficaz um trabalho em conjunto entre as áreas; no terceiro capítulo será demonstrado o perfil de uma loja de departamento com perfil de atuação na prevenção de perdas; e por fim no quarto capítulo será apresentado um estudo de caso realizado em uma loja de departamento de Brasília.

1 PERDAS NO VAREJO

A perda pode ser definida como todo lucro ou resultado não alcançado por motivos diversos tais como furtos, roubos, quebras ou gerenciamento ineficiente. São todas as divergências encontradas entre o saldo físico dos produtos existentes na loja e o constante nos sistemas de controle interno.

Segundo um estudo exploratório a perda pode ser também definida, de uma forma ampla, por todos os aspectos que contribuem para que todo produto adquirido, seja por compra de terceiros ou produzido pela própria empresa, uma vez alocado para distribuição ou venda, não gere um retorno financeiro capaz de remunerar todos os custos envolvidos no processo de distribuição (ALMEIDA, 1999, p. 73)

Estas perdas podem ocorrer por diversos fatores, tais como: a inexistência de um controle de estoque, circulação livre de funcionários em locais restritos da empresa, falta de controle nas operações de recebimento, falta de controle nas operações de caixa, entre muitos outros.

A identificação da possível causa de perda no varejo exige uma série de procedimentos, por vezes bastante complicados e que podem envolver negligências, desídias ou desvios. Podem também ocorrer através de furtos externos ou internos, erros operacionais ou quebras.

Segundo a ECR/Brasil (2006) (Resposta Eficiente ao Consumidor) as quebras dizem respeito a todas as mercadorias que o varejista retira do salão de vendas por vários motivos, desde mau acondicionamento nos locais devidos, datas de validade vencidas e até produtos quebrados por clientes ou funcionários. Estas

mercadorias, por não possuírem mais condições normais para venda, são separadas em locais apropriados e identificadas.

Normalmente, pode-se admitir que perdas e quebras sejam geradas por um mau gerenciamento do varejista.

Na medida em que ações preventivas não são tomadas, as partes envolvidas tendem a permanecer no cometimento de ações inadequadas, as quais, obviamente, não podem ser realizadas em dias e horários pré-estabelecidos..

No momento que estas não se mostrarem rotineiras, mas sim com a probabilidade que possam ocorrer a qualquer instante, poderá haver uma redução significativa tanto nas fraudes quanto nos erros operacionais. A prevenção é um trabalho contínuo, ininterrupto e essencial.

Com certeza, como diz Cattini (1989, p.126), “falta muito para que a auditoria interna seja reconhecida como instrumento essencial dentro de uma organização”. Ainda não se entende como muito bem afirma Laurence Sawyer (apud ANCEPP, 1999), que a auditoria é a função que faz “aquilo que a Direção gostaria de fazer, se tivesse tempo e soubesse como fazê-lo” e que o seu alcance não é somente para proteger a instituição de fraudes e para assegurar a validade das informações; é muito mais do que isso, é o instrumento para promover a eficiência dos processos e para estimular o crescimento de todos.

No Brasil, ainda não há a devida preocupação com relação a esta variável, impossibilitando a obtenção de resultados favoráveis. Não existe um consenso entre os varejistas e os especialistas em prevenção de perdas de como atuar para as reduções indesejadas, indicando, em conseqüência, uma falta de comprometimento com a atividade em nosso país. A Prevenção de Perdas torna-se

uma variável imprescindível e de extrema importância na obtenção de resultados superavitários das empresas, podendo significar, inclusive, a sobrevivência de muitas (BERRY, 1999, p.58).

Segundo Motta (2002, p. 33), esses fatores de preocupação com a variável perda surgem com a percepção de risco, ou seja, a possível ocorrência de algo danoso, originado na perspectiva cognitiva e influenciável por uma variedade de fatores psicológicos, sociais, institucionais e culturais. O gestor começa a imaginar quais prejuízos poderão ser causados e quais conseqüências apareceram.

Atualmente, os varejistas brasileiros não são treinados para controlar todas as variáveis que são de sua competência, concentrando esforços unicamente nas operações de venda, segundo o GPP (Grupo de Prevenção de Perdas).

Em dados da Pesquisa Nacional de Prevenção de Perdas no Varejo Brasileiro, também realizado em 2002 pelo GPP (Grupo de Prevenção de Perdas), o qual é ligado ao Provar (Programa de Administração do Varejo) da Universidade de São Paulo, muitos varejistas afirmam que as exposições dos produtos, realizadas conforme orientação dos profissionais de prevenção de perdas na tentativa de inibir os furtos externos, têm sido responsáveis pela redução da quantidade a ser exposta.

Em suas visões, ou seja, ao se optar por este tipo de exposição inibidora, sejam eles na eliminação do contato do cliente com o produto ou limitando o acesso, haveria uma quebra no conceito de auto-serviço, tornando a exposição bem menos agressiva, incorrendo no risco de reduzir o impulso de compra dos clientes. Outros afirmam que perdem venda ao não expor produtos no salão de venda de forma agressiva por falta de equipamentos de proteção.

O especialista deve, então, identificar quais itens devem ser protegidos e ter a capacidade de encontrar uma solução que não prejudique a venda, decidindo junto ao varejista, qual será o mecanismo adotado para a redução substancial de furtos sem o comprometimento de sua meta.

Deve orientar, também, ao varejista que compreenda alguns critérios de exposição, lembrando que agressividade para as vendas não significa excesso de produtos no salão. Após, devem definir a localização da exposição, dando prioridade a locais protegidos por pessoas ou tecnologia.

Aos poucos, as empresas vêm procurando ajustar-se a estas novas condições e enxergar com olhos mais acurados o profissional de prevenção de perdas. A crescente preocupação no aperfeiçoamento das técnicas de prevenção, as quais estão apresentando resultados substanciais e diferencias competitivos para a rentabilidade do varejista.

Avaliando a forte concorrência que pressiona as margens cada vez mais para baixo e os altos investimentos necessários para inaugurar uma nova loja ou bancar uma campanha promocional, os ganhos representados pelo combate às perdas podem representar o lucro ou o prejuízo da empresa (PRADO, 2003, p. 54).

Esta mudança acontece com maior freqüência e rapidez quando o varejista sofre esta pressão e tenta superar os concorrentes utilizando as ferramentas internas ao seu alcance. Estas sempre serão os funcionários e a tecnologia, quando disponível.

Para que os funcionários sejam uma ferramenta importante na atuação do combate a perda, deve-se lembrar que:

Para Angelo Rúbio, diretor de Prevenção de Perdas do Grupo Pão de Açúcar, “A estratégia para reverter as perdas foi conquistar o envolvimento de toda a equipe de funcionários, atuação direta nas lojas e monitoramento contínuo das atividades”. (SuperHiper, 2002)

No momento em que o varejista consegue enxergar o especialista de prevenção de perdas e passa a entendê-lo, na sua devida dimensão, perceberá que sua presença é tão decisiva para o sucesso de seu negócio que passará a incluí-lo na programação das estratégias empresariais.

2 SEGURANÇA X PREVENÇÃO DE PERDAS X INTELIGÊNCIA

Embora em um primeiro instante essas atividades pareçam apresentar poucas diferenças entre si, é preciso compreender que existem algumas diversidades conceituais e operacionais básicas entre os campos da segurança empresarial, da prevenção de perdas e da inteligência empresarial, esta última, por vezes, entendida como inteligência competitiva.

Sem esse entendimento, torna-se pouco compreensível entender porque a Prevenção de Perdas, embora atuando em um espaço próprio, não pode prescindir da utilização de meios e processos adotados pelas outras duas áreas, as quais complementam a sua formatação própria.

Desde os tempos imemoriais a busca por segurança foi fundamental para a sobrevivência da humanidade, constituindo-se, até os dias atuais, uma das principais necessidades do homem, ao lado da alimentação, do abrigo e do afeto.

A segurança é, portanto, uma necessidade e um direito inalienável, sendo que:

o entendimento do que seja segurança, embora apresente as variações naturais das diversas formas pelas quais pode ser encarada, permite discernir, em seus conceitos, uma noção de garantia, proteção ou tranquilidade em face de ameaças ou ações adversas à pessoa humana, às instituições ou a bens essenciais, existentes ou pretendidos. Trata-se, nesse caso, do aspecto subjetivo da segurança, que se acha interligado às medidas tomadas para essa proteção, as quais constituem o aspecto objetivo da segurança. Ambos os aspectos se completam e haverá tanto mais sensação de garantia quanto maiores e mais eficazes forem as medidas efetivas de segurança (ESG, 1992 , p. 165).

Ao longo dos tempos foram utilizadas diversas maneiras para a obtenção da segurança adequada, mas, inicialmente, somente a violência e a força física

eram empregadas para combater um inimigo também humano ou representado por animais e feras que viam no homem o seu alimento natural.

Em determinado estágio da existência do homem sobre a terra, a descoberta e o domínio do fogo foram fatores preponderantes para essa caminhada, pois a partir delas os homens começaram a aperfeiçoar suas técnicas, utilizando-o como principal arma para proteção contra animais que constantemente os atacavam.

Neste momento da pré-história, os homens já se destacavam dos demais animais ao disporem, ainda que em termos primitivos, de senso de razão e sabedoria, compatíveis com seu nível de evolução antropológica.

Por isso, ao longo dos séculos, a sensação de segurança e as formas para torná-la efetiva foram se modificando e adaptando-se às motivações, aspirações e disponibilidades de cada época, sendo uma das principais responsabilidades do Estado perante os seus cidadãos.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 10 de dezembro de 1948, estabelece em seu art. 3º, que todo indivíduo tem direito à segurança de sua pessoa e, em seu art. 7º, que todos têm o direito de ser protegidos. Para isso, desde há muito, o direito atribui responsabilidades ao Estado, a serviço de todos, e de todos exige os deveres necessários à manutenção da ordem pública. Um dos mais difíceis problemas que os dirigentes de uma nação enfrentam é obter o exato equilíbrio entre as obrigações e as responsabilidades do Estado – voltado para o interesse coletivo e detentor do monopólio da coercibilidade – e as do cidadão, possuidor, de um lado, de direitos naturais inalienáveis e, de outro, subordinado à

vontade nacional, com obrigações nos limites de uma legislação justa (ESG, 1992, p. 165).

Ela pode ser interpretada, ainda, como sendo: “um estado, qualidade ou condição daquele ou daquilo que se pode confiar, ou ainda, condição de liberdade quando exposto ao perigo, proteção, estar a salvo em qualquer lugar” (MINA, 2001, p. 150).

Já a atividade de segurança pública, por exemplo, é conceituada como:

A garantia que o Estado proporciona à nação, a fim de assegurar a ordem pública. A segurança pública vincula-se à ordem pública, no sentido de resguardá-la contra violações de toda espécie, à exceção das que configurem antagonismos. A destinação principal da segurança pública é, assim, a garantia proporcionada à nação no que diz respeito à segurança individual e comunitária (ESG, 1992, p. 169).

O próprio texto constitucional brasileiro em vigor é claro quando estabelece, em seu art. 142, que embora sendo responsabilidade do Estado, a segurança, de forma geral, é também um dever de todos, para a proteção da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

Ainda no campo de competência do Estado,

As idéias anteriores permitem visualizar os diferentes níveis, segundo os quais, pode ser encarada a segurança. Poderá ela ser individual, comunitária, nacional e coletiva. Tais níveis refletem a complexidade e o vulto das responsabilidades do Estado em relação à segurança, cujos encargos, em princípio, lhe cabem, como titular de substancial parcela do poder nacional. Não há, necessariamente, prevalência de um deles sobre os demais (ESG, 1992, p.168).

Nesse sentido, a atividade de segurança privada contemporânea, com ênfase no universo empresarial, atuando na proteção de bens e valores de pessoas físicas ou jurídicas, foi uma imposição da realidade decorrente da deficiência dos serviços de segurança pública, a serem prestados pelo Estado, por intermédio de órgãos específicos, tais como a Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícias

civis e militares, corpos de bombeiros e guardas municipais, e cujo modelo tem se mostrado incapaz no atendimento pleno das demandas da sociedade.

A segurança privada, inicialmente prioritária nos estabelecimentos de crédito e algumas instalações vitais de infra-estrutura pública (usinas e subestações de energia elétrica, estações de tratamento d'água, centrais telefônicas, etc.) teve significativa utilidade a partir da década de 1960, quando a proliferação de organizações e atentados terroristas, em praticamente todo o mundo, com a finalidade de angariar recursos para o cumprimento de objetivos revolucionários, superaram os dispositivos de segurança pública dos estados, até então despreparados para esse tipo de enfrentamento direto e extremamente violento e decidido. (MJ, 1992).

A expansão do leque de proteção para outros tipos de atividades produtivas tais como fábricas, centros comerciais, escolas e condomínios diversos, produziu um rápido e lucrativo crescimento desse mercado.

Em pouco tempo, os efetivos empregados nesses serviços privados de proteção armada, superaram o número de policiais existentes, justificando o estabelecimento de uma regulamentação de âmbito nacional sobre esta atividade, sob a responsabilidade da Polícia Federal, no que tange ao treinamento dos chamados vigilantes e as normas para o funcionamento de empresas especializadas e a respectiva prestação dos serviços. (MJ 1992).

Por isso, em 1992, ao regulamentar a prática desses serviços, a legislação federal definiu que:

São consideradas como segurança privada as atividades desenvolvidas por empresas especializadas em prestação de serviços com a finalidade de : I –

proceder a vigilância e segurança patrimonial das instituições financeiras e de outros estabelecimentos públicos ou particulares; II – garantir a incolumidade física de pessoas; III – realizar o transporte de valores, em espécie ou metal precioso, ou garantir o transporte de qualquer outro tipo de carga de alto valor comercial; IV – recrutar, selecionar, formar e reciclar o pessoal a ser qualificado e autorizado a exercer essas atividades (MJ, 1992, p.11) .

Ao lado dos serviços de escolta pessoal ou transporte de valores em carros blindados, geralmente, estes profissionais realizam, de forma ostensiva e uniformizada, a proteção patrimonial de áreas privadas.

Nesse trabalho, muitas vezes portam armas de fogo e são orientados para serem totalmente neutros em termos de atendimento ao público consumidor de quaisquer bens ou serviços, pois sua presença ostensiva tem por finalidade essencial induzir à dissuasão de qualquer prática de ato ilegal no ambiente que está sob sua guarda.

O impacto pretendido com sua presença, desta forma, tem um viés predominantemente coercitivo. Ela visa a dissuadir oportunistas ou ladrões profissionais de qualquer tentativa de furto ou roubo no interior do estabelecimento.

Como, teoricamente, o planejamento da segurança empresarial deve visar a resguardar os objetivos da empresa, considerando a interligação entre todos os outros segmentos, os quais devem atuar em conjunto na busca de eficiência, eficácia e efetividade, nem sempre esta postura pode significar a melhor opção.

Este planejamento deve ter por objetivos, ainda:

estabelecer um conjunto de providências a serem tomadas para evitar que uma situação vigente, satisfatória do ponto de vista da segurança, venha a sofrer alterações futuras que

ponham em risco as pessoas e os bens que se deseja preservar (BRASILIANO, 2003, p. 21) .

Por essas razões,

um plano de segurança, certamente deve estar contido nos objetivos empresariais e deve envolver toda a comunidade de comando da empresa. Ao assessor de segurança empresarial cabe planejar, desenvolver e apresentar à direção da empresa esse plano, de ampla abrangência, com exame detalhado das situações vulneráveis, suas razões e as ações de proteção adequadas (MINA, 2001, p.143).

O resumo da ação de segurança empresarial seria, então, o levantamento de riscos e ameaças à organização, os impactos a serem absorvidos e a capacidade de resposta para evitar ou minimizar os efeitos dessas agressões advindas, em especial, do ambiente externo.

Na visão de Mina (2001, p. 150) essa característica referente à segurança empresarial é reforçada quando afirma que esta é: “é o conjunto de medidas de prevenção e de execução que visa assegurar a integridade física e moral das pessoas e a proteção do patrimônio da empresa, eliminando e / ou reduzindo os riscos presentes e potenciais”.

A tipicidade para execução dessas atividades, no entanto, sugere a utilização de profissionais com perfil específico para resguardar uma loja de varejo, onde clientes entram para consumir e, para isso, precisam sentir-se à vontade e até mesmo estimulados ao ato de comprar.

Por diversas vezes, é possível que esses clientes, em alguns momentos, sintam-se inibidos ou até mesmo assustados, o que poderia redundar em prejuízo para o processo de vendas do estabelecimento, contrariando, dessa

maneira, toda a lógica para a razão da existência de determinada atividade comercial.

Proteger sem inibir! Esta passou a ser uma preocupação a mais para as direções superiores, diante da situação então vigente, quando a retração do mercado consumidor era visível e as dificuldades para sobrevivência em um ambiente econômico hostil tornavam-se cada vez maiores.

Como um derivado da segurança empresarial, porém com vistas a proteger, sem, no entanto, afastar o possível consumidor, surge a proposta de elaboração de uma serie de procedimentos específicos, os quais foram identificados sob o nome único de Prevenção de Perdas.

Nesse modelo, destaca-se a criação de um conjunto de normas e processos para melhoria dos controles internos, os quais serão variáveis, de acordo com os fatores a serem considerados por cada empresa, diante de sua realidade operacional.

Definida qual a intenção e formas de atuação da nova postura, surgiu o problema mais crucial para a sua efetiva implementação: a qualificação dos recursos humanos necessários.

O recrutamento e formação de um profissional que possua este perfil não é uma tarefa simples, pois além do componente ostensivo, típico da segurança empresarial tradicional, ele deverá ter a capacidade de interpretação de dados que possam contribuir para se antecipar à ameaças e fatos. Para isto, deve-se entender o significado da atividade de Inteligência, para poder utilizá-la com proficiência em apoio aos trabalhos empresariais.

Sob o ponto de vista teórico sabe-se que

o desejo e a necessidade de conhecimento são inerentes à natureza humana. Informar-se é fundamental, sobretudo quando se trata de obter um conhecimento antecipado que proporcione uma visão do que está por acontecer, permitindo identificar comportamentos, diante de fatos ou situações futuras, nos níveis individual, grupal ou nacional... A conjuntura, quer no âmbito nacional, quer no internacional, sempre mutável, implica a coleta, posse e constante obtenção de novos e complementares conhecimentos para que os governos possam formular políticas e estabelecer estratégias. As informações como conhecimento necessário à sobrevivência do Homem são tão antigas quanto ele próprio. Os erros cometidos em vista da falta ou do desuso de informações, somados às naturais e conseqüentes sanções, são antigos e alcançam os nossos dias. As pessoas nunca podem estar em segurança sem informações. (ESG, 1992, p. 215).

A antiguidade dessas assertivas remonta aos ensinamentos milenares do pensador e estrategista chinês Sun Tzu, que há três milênios nos alertava de que

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas. (sun tzu, 1983, 9).

No Brasil, a legislação que criou e regulamentou o SISBIN (Sistema Brasileiro de Inteligência) diz em seu art 1º, § 2 que

para efeitos de aplicação desta Lei, entende-se como inteligência a atividade que objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos dentro e fora do território nacional sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório e a ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado (OLIVEIRA, 1999, p. 120).

Tecnicamente, em praticamente todos os países, com pequenas adaptações localizadas, "inteligência é um termo específico e significativo, derivado da informação, informe, fato ou dado que foi selecionado, avaliado, interpretado e finalmente, expresso de forma tal que evidencie sua importância para determinado problema de política nacional corrente" (PIATT, 1974, p.30) .

Por isso, em qualquer ramo de atividade a posse de informações é fundamental, principalmente quando se trata da obtenção de dados antecipados que proporcionem uma prospecção sobre o que está por acontecer, permitindo, assim, identificar comportamentos diante de fatos ou situações futuras e que sejam do interesse de estados, organizações ou pessoas.

Na visão do especialista, hoje

A segurança empresarial deve organizar-se para atuar em inteligência, entendendo isso como um suporte ao processo decisório da empresa, por meio de informações, ou seja, ter a potencialidade para coletar, processar e disseminar um fluxo constante da informação ao explorar ou negar a condição de um adversário fazer o mesmo. O trato da segurança empresarial nos novos modelos de gestão e da economia exige um maior enfoque na investigação, na coleta de informações, na análise dos dados coletados e numa visão de 360 graus, com enfoque periférico, substituindo os modelos já superados de atuar após o problema (PAIVA, 2004, p. 49).

O trabalho de elaborar informações, porém, não se trata de um mero estudo de futurologia ou tentativas de adivinhar o que poderá acontecer por simples dedução ou artifícios exotéricos.

Nascida originariamente como uma necessidade de uso militar para apoiar as operações de exércitos em conflito, hoje, os estados e empresas modernas, cujas políticas públicas e comerciais, respectivamente, são fundamentadas em um planejamento sólido e coerente, não desprezam a utilidade da obtenção de conhecimentos amplos e que abranjam o maior número possível de seus interesses.

Os ambientes internos e externos sempre mutáveis e em evolução, exigem a coleta, posse e permanente obtenção de novos e complementares dados para que os escalões diretivos possam formular políticas e estabelecer estratégias para o desenvolvimento e consolidação dos objetivos pretendidos.

Prováveis ameaças decorrentes de interesses diversos, possibilidades de novos mercados e oportunidades, bem como a identificação de vulnerabilidades e potenciais das organizações, fazem parte desse universo de atuação.

Por essa razão, a procura de informações, como necessidade de sobrevivência de homens e estados, pode ser considerada tão antiga quanto à própria origem da raça humana (PLATT, 1957, p. 20).

Os erros e falhas cometidos em razão da ausência de informações adequadas, por diversas vezes, alteraram o curso da própria História, com reflexos que se perpetuaram através dos séculos.

O objeto da produção de informações é, portanto, dispor de dados confiáveis e reais antes do início de qualquer ação ou empreendimento, antecipando-se, na medida do possível, ao futuro (PLATT, 1957, p.19).

Na área específica da Administração, qualquer dirigente responsável não poderá prescindir de informações, com a máxima exatidão possível, para uma adequada conclusão do processo decisório.

Como as informações podem abranger aspectos amplos e gerais, sua importância cresce quando devem ser obtidos dados, os quais, por sua natureza, devem ser pesquisados e produzidos com o objetivo final de fundamentar decisões de alto interesse.

Nesse caso, as informações a serem obtidas serão o resultado de um trabalho de reunião de dados e indicadores de toda espécie e origem, que depois de devidamente analisados, por meio de um processo inteligente, dotado de técnicas e métodos próprios, tomarão a forma de um documento que consubstancia um

produto final, pronto a ser utilizado por aqueles a quem compete decidir (PLATT,1957, p.116) .

Em todo mundo, de forma geral, esses trabalhos, quer em nível governamental ou empresarial, são desenvolvidos por agências especializadas nas atividades chamadas de Inteligência.

Depreende-se, portanto, que não há na atividade de inteligência nenhuma conotação com ações policiais ostensivas, repressivas ou investigatórias, pois o seu escopo principal e validade de existência é justamente informar antecipadamente sobre a provável evolução de qualquer tipo de situação, permitindo a adoção de medidas prévias que possam interferir na condução dos acontecimentos e evitar, quando possível, perdas, prejuízos e danos humanos e materiais.

Com base nesse entendimento, verifica-se que uma tomada de decisão coerente, portanto, apóia-se basicamente sobre a correção das informações obtidas sobre determinado interesse, vez que o relatório de inteligência propicia ao agente decisor um número razoável de alternativas, uma das quais, após pesadas vantagens e desvantagens, será escolhida como o coroamento do processo decisório.

Nesse momento, ressalta-se o problema da credibilidade no documento de inteligência, o qual vai depender muito da competência e isenção de quem o produz, bem como das fontes de dados e da própria organização que o difunde.

Portanto, é um direito do agente decisor, na hora de optar pelo caminho a ser seguido, valer-se de sua própria intuição ou de outros conhecimentos que só ele disponha.

Finalmente, pode-se afirmar que, somados os esforços da ação de inteligência com os da proteção física das instalações, pessoal e patrimônio da empresa, bem como o acompanhamento da prevenção de perdas nos salões de vendas, estará a organização caminhando na direção certa para a obtenção de maiores ganhos com menos dispêndios e menor índice de incertezas quanto a evolução dos mercados onde atua.

3 A PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO DO FUTURO

No momento em que Prevenção de Perdas no varejo passa a ser considerada a segunda mais importante variável, após as vendas, que é o objetivo maior de qualquer loja de departamento, respeitando as leis, valores éticos e pessoas, os varejistas poderão obter uma sensível melhora em seus resultados finais.

Sob esse novo enfoque, o varejista começará a entender que a perda é notada pelo incremento dos níveis de auto-serviço, acompanhado pela redução dos níveis de atendimento pessoal. Por isso, torna-se imperativo um trabalho consciente envolvendo todas as áreas da organização, sem o qual dificilmente serão obtidos resultados favoráveis.

Haverá, também, a percepção que a desonestidade não é apenas por parte do potencial cliente, mas, igualmente, por parte do seu próprio funcionário. Estes atos desonestos podem ser decorrentes das mais diversas causas.

Os estudos que tratam de crimes no trabalho praticados por funcionários são alarmantes. Segundo o Departamento Americano de Comércio, perto de 75% de todos os funcionários já furtaram pelo menos uma vez e que, metade destes, tornará a furtar. Executivos da National Retail Security Survey da Universidade da Florida atribuem ainda que 45,9% das perdas são geradas pelos funcionários.

Para entender a gravidade deste assunto, deve-se contextualizar alguns pontos afirmados pelo Grupo Provar. A maior parte dos furtos realizados por funcionários não são detectados pela gerência. Funcionários de boa índole quando detectam atos ilícitos preferem se calar. Funcionários de qualquer nível hierárquico

podem se envolver e quando furtam não param, até o momento de serem descobertos.

Através de análises realizadas, na loja de departamento pesquisadas neste trabalho, foi possível entender que o funcionário somente se envolverá em um ato criminoso se os seguintes elementos estiverem presentes: disposição emocional, atratividade e oportunidade.

Segundo Asmel (2003), estes três elementos surgem através de uma combinação de mau julgamento moral pela existência de um motivo (como necessidade, ganância, vingança, etc.) e acompanhado de falta de comprometimento para com o empregador e uma oportunidade fácil e acessível para cometer o ato ilícito.

Com isso, Lobato (2007) introduziu a teoria do Aprendizado Social. De acordo com essa teoria, os pensamentos humanos são irrelevantes e somente seu comportamento importa. Seu comportamento é um resultado da experiência na infância. Os seres humanos nascem como uma Tabula Rasa e, com base em sua experiência pessoal, eles se tornam “bons” ou “maus” isto é, “Honestos” ou “Desonestos”. Ao crescer, adquirimos experiência pela reação social ao nosso comportamento. Se formos recompensados por certo ato significa que somos bons, se somos punidos significa que o ato é errado. De acordo com esse conceito, honestidade e desonestidade são os resultados de comportamentos e não de julgamento moral ou fontes psicológicas.

Por estes motivos, o varejista não deve investir apenas em tecnologia, mas também nas pessoas, pois estas fazem à dinâmica empresarial funcionar.

Assim, a manutenção de treinamentos periódicos, divulgações de resultados e políticas da empresa devem ser privilegiados, evitando situações desfavoráveis.

Todos devem entender que o funcionário é o elemento que faz a organização gerar lucro e alcançar o nível esperado. A empresa que não adotar essa postura correrá o risco de não obter sucesso em suas atividades, independentemente de técnicas e processos a serem utilizados.

Segundo Almeida Jr (2007), o investimento nas pessoas é o único com o retorno garantido, sem risco. Na pior das hipóteses, já se fez a diferença no futuro de alguém.

Para o desenvolvimento dos recursos humanos, será necessária uma conscientização plena das chefias e treinamento dos agentes executores, disponibilizando-se tempo e planejamento financeiro para o alinhamento estratégico de atividades e trabalhos permanentes de evolução. Esta conscientização, no entanto, deverá ser divulgada antecipadamente através de um regulamento, regras, já assinadas e reconhecidas pela diretoria da empresa. O sucesso deste trabalho irá surgir com maior facilidade com prêmios e incentivos para os funcionários que forem peça fundamental na condução das políticas.

De acordo com Lopes (1980) um fator muito importante nas organizações humanas é a motivação que está relacionada com a personalidade do ser humano e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social, que incita as pessoas a se superarem e persistirem nos objetivos que visam. Para o êxito de qualquer empreendimento coletivo humano é preciso promover essa motivação.

A motivação foi caracterizada para Heckhausen (1980, apud LOPES, 1980, p.7), como “o empenho de aumentar ou manter tão alto quanto possível a

capacidade de um indivíduo, a fim de que este possa alcançar excelência na execução das atividades das quais dependam o sucesso ou o fracasso da organização a que pertence”.

Segundo Chiavenato (2004) a Administração Científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, no qual o homem é motivado somente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Mayo (apud CHIAVENATO, 2004, p.116), propôs uma nova teoria da motivação: “o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas”.

Para White (1976 apud GELLERMAN), muitos administradores acreditam que a motivação é o sinônimo de dinheiro que estimula a produção e garante a lealdade dos funcionários.

Para Lopes (1980, p.8), “influenciar a motivação positivamente, é missão quase cotidiana, pois ela varia de indivíduo para indivíduo e varia no mesmo indivíduo em situações diferentes”.

No momento de entendimento por parte de todos os funcionários sobre as causas da variável, começam a reduzir as perdas e quebras geradas ao longo da operação, por vários motivos, tais como: descarregamento de mercadorias de qualquer forma no recebimento, gerando avarias; mercadorias estocadas fora de palletes; empilhamentos não respeitando altura máxima; produtos expostos no salão com data de validade vencida; falta de comprometimento por parte dos funcionários em relação à prevenção de perdas; exposição de mercadorias impróprias, sem proteção, entre outros.

Deve-se então, começar a adotar medidas orientadas pelo profissional de prevenção de perdas, tais como: definição de responsáveis que possuam as chaves de loja; definição de responsáveis por áreas; revista de pertences pessoais de todos os funcionários; identificação de visitantes e prestadores de serviços; verificação de lixos e papelões; acompanhamento dos processos de baterias de caixas, dentre outras.

O profissional de prevenção de perdas também deverá ficar atento com outros motivos de perda: o mau uso destes equipamentos. Este poderá gerar constrangimentos em clientes (danos morais) pela falha de algum funcionário em não ter retirado o alarme do produto do cliente após efetuar o pagamento.

Por muitas vezes, esta falta de atenção do funcionário ou a falta de treinamento e acompanhamento de suas atividades, gerava o direito do cliente mover uma possível ação indenizatória. Hoje o simples fato de acionar as antenas não basta para mover este tipo de ação indenizatória, devendo para isto, acontecer uma abordagem discreta.

4 ESTUDO REALIZADO UMA LOJA DE DEPARTAMENTO

Em estudo realizado em loja de departamentos do Distrito Federal foi possível detectar um nível muito alto de estresse nas gerências das lojas, vez que estas vêm enfrentando uma forte competição ao longo dos últimos anos, com a concorrência acirrada e com a ampliação de variáveis a serem observadas todos os dias.

Esta loja foi fundada em 1929 na cidade de Niterói, no Rio de Janeiro.

Atualmente, a empresa conta com mais de 500 estabelecimentos de vendas em 22 estados do Brasil e também no Distrito Federal.

A rede comercializa mais de 80 mil itens de quatro mil empresas diferentes.

Em janeiro de 2007 adquiriu a operação brasileira de uma rede de vídeo-locadoras por R\$ 186,2 milhões.

Através do programa de expansão, que prevê a abertura de lojas em todos os estados brasileiros até 2013, a rede pretende se tornar a primeira empresa varejista com presença em todo o território nacional.

Diante destas dificuldades, a loja sob estudo está em constante atividade visando a uma maior eficiência para atingir os resultados pretendidos e apresentar alguns diferenciais competitivos. Sob esse enfoque, observou-se que um dos fatores responsáveis pela falta de cumprimento das metas relativas aos lucros almejados era a variável perda.

Ao se falar em prevenção de perdas, inicialmente, todos os associados da loja não davam a devida importância ao fator, que normalmente era preterido ou mesmo ignorado. Todavia, após a diretoria da empresa ter tomado consciência da

importância dessa variável e proporcionar meios e competências ao departamento de controle e prevenção, os gestores dos diversos setores de loja começaram a minimizar suas perdas e revertê-las como oportunidade de negócios, vendas que estavam perdidas.

A partir daquele momento, a empresa focou a busca pelo aumento da lucratividade através de um maior rigor e prioridade nas ações de prevenção de perdas.

Através de dados obtidos, sabe-se que a perda de mercadorias representa em média 2,0 a 2,8% do faturamento mensal da loja.

Foram, igualmente, identificadas várias causas da perda de mercadoria da empresa, através de dados fornecidos e pelo relato de profissionais atuantes na loja sob análise.

Segundo funcionários, uma das perdas mais significativas decorre das quebras operacionais, seguidas pelos furtos internos, cometidos por funcionários, direta ou indiretamente, e por fim, por oportunistas.

Outras causas, como erros administrativos, transferências de mercadorias, fraudes, recebimentos, diferenças de caixas, erros de contagens de inventários, também contribuem para aumentar o universo das perdas.

Para tentar neutralizar ou reduzir as probabilidades de ocorrências dos fatores acima relatados, foram tomadas as seguintes atitudes:

- Criação de rotinas administrativas;
- Todas as mercadorias ao serem retiradas da loja, devem ser verificadas pela equipe de prevenção de perdas, possuírem nota fiscal de transferência, autorização do gerente distrital e ter hora e dia marcados para a devida transferência;

- Presença de associado de prevenção de perdas observando todo o descarregamento ou recebimento de mercadorias, acompanhado de um supervisor ou gerente de loja;

- Realização de contagens aleatórias nos caixas durante a operação, visando a neutralizar ou impedir qualquer atitude ilícita por parte de funcionários e reduzir o erro ou negligência de outros. Com essa atitude, os operadores de caixa passam a ter certeza de que em qualquer momento poderá ser realizada uma conferência em seu caixa, antes do fechamento. Dependendo dos resultados encontrados, os operadores poderão responder por faltas ou sobras em seu caixa, sujeitando-se, quando for o caso, às penalidades previstas na legislação trabalhista.

- Criação de uma equipe para acompanhamento de inventários, minimizando assim possíveis erros, através de recontagens durante o próprio inventário, arrumação de mercadorias para contagens e auxílio e fiscalização aos terceirizados responsáveis pela contagem.

Como o presente trabalho trata especificamente de Prevenção de Perdas, realizou-se, também, o mapeamento dos processos operacionais da empresa.

A loja sob estudo possui alguns processos passíveis de provocarem a ocorrência de perdas, entre eles os de recebimento de mercadorias, armazenagem de mercadorias, exposição na área de vendas, bateria de caixa e pós-venda. Como mostrado pela loja, as vulnerabilidades são decorrentes não só dos erros, mas também por negligências nos processos e controles.

Em conseqüência, foram realizadas reuniões e treinamentos para criação de planos de ação, com o objetivo de redução da porcentagem de perdas. Nestes encontros são levantadas as perdas ocorridas em trimestres passados (pois estes

resultados são trimestrais) para a verificação de melhorias nas ações realizadas anteriormente.

Para obtenção destes dados é utilizado o sistema SAP, o qual armazena todos os dados realizados na contagem do inventário oficial, e é realizado por uma empresa terceirizada, que mostra toda mercadoria existente na loja, confrontando com o sistema.

O sistema está programado para apresentar resultados por itens ou por departamentos. Com estes dados cria-se o mapa de correlação das perdas. Este mapa correlaciona, para cada item, sua possível causa de perda, seu valor financeiro e riscos.

Foi observada, ainda, a necessidade de uma reestruturação nos processos operacionais, pois caso contrário, os planos de ação seriam colocados em prática, mas não conseguiriam atingir com qualidade seu objetivo.

Nesta reestruturação foram realizados programas de conscientização de todos os associados, principalmente do nível gerencial. Todos os gerentes que não estavam conseguindo alcançar seus resultados para a redução de perdas, foram convocados para a sede da empresa para explicar à diretoria o porquê do não cumprimento desse objetivo.

Nesta reunião foram expostas várias maneiras para que, doravante, o gerente aja para a obtenção de bons resultados e seja reforçado o comprometimento esperado pela diretoria da empresa do mesmo com a loja.

Foi criada também uma rotina diária para os gerentes em relação à prevenção de perdas, pois até o momento a mesma era quinzenal. Estes procedimentos foram padronizados para todas as lojas e são obrigatórias durante o funcionamento da loja.

Foi introduzida uma nova rotina diária para contagem de itens, realizadas por todas as lojas na mesma data. Este procedimento visa o maior controle de mercadorias de valor agregado, como itens de informática, celulares e televisões. Serve, igualmente, para evitar que o gerente saiba que perdeu algum item somente após três meses do fato ocorrido.

A equipe de prevenção da loja passa também a ser responsável pela realização de 14 checagens diárias, o que tornará possível traçar o perfil de todos os associados e rotinas, buscando identificar, com maior precisão, as possíveis causas de perdas.

Todas as mercadorias de risco, ao serem recebidas na loja, são enviadas em sacos de ráfias lacrados, com numerações próprias, evitando assim a mistura com outros tipos de mercadorias e reduzindo a possibilidade de furtos.

Além disto, os estoques onde estão armazenadas estas mercadorias são trancados com dois cadeados. No local, apenas duas pessoas têm entrada autorizada, reduzindo as chances para a prática de ações ilícitas.

Semanalmente são realizadas reuniões com os gerentes de lojas para que explanem as atitudes relacionadas a prevenção de perdas adotadas durante a semana.

Outra medida utilizada foi a colocação de câmeras em todas as lojas, interligadas 24 horas, com imagens de momento, vista por equipes de prevenção de perdas externas, capazes de avaliar as ações da equipe interna durante a semana, em consonância com o relatório enviado e exposições realizadas nas reuniões semanais.

Todas essas medidas, porém, devem buscar um equilíbrio entre as variáveis intervenientes, de forma que sejam alcançadas tanto as metas de vendas, quanto as de redução de perdas, como descrito no trabalho.

O departamento de prevenção da empresa analisa todas as ações e procedimentos adotados pelas diversas lojas, divulgando para adoção de forma geral, todas as experiências bem sucedidas e que possam contribuir para o crescimento e solidificação da organização como um todo.

4.1 Resultados

As ações e atitudes descritas foram implantadas em um período de três meses, sendo que, entre o 2º trimestre de 2009 e o 3º trimestre do mesmo ano, a redução do índice de perdas foi reduzida de 2,56 % para 1,6 %. Deve-se citar, por oportuno, que várias lojas não obtiveram resultados satisfatórios, pois não conseguiram programar completamente as alterações propostas.

Considerando que todas as lojas possuem as mesmas dificuldades para a introdução das modificações necessárias, uma avaliação inicial sobre eventuais motivos para que algumas unidades apresentem maiores empecilhos que outras para a aceitação das mudanças permitiram identificar na falta de participação e comprometimento de alguns gerentes com a filosofia de atuação da empresa, um dos principais fatores de resistência às mudanças previstas.

Outro fator destacado foi a falta de compreensão e entendimento correto do que a empresa deseja e as maneiras de implementar as modificações, gerando, por vezes, desentendimentos desnecessários e atitudes ambíguas que resultam em prejuízos para os objetivos empresariais.

CONCLUSÃO

Uma vez apresentados diversos parâmetros que condicionam uma análise das atividades referentes a Prevenção de Perdas, pode-se concluir que tais serviços terão sua eficácia comprometida caso se atenham prioritariamente aos aspectos repressivos pós-delitos em detrimento de uma correta participação da área de inteligência empresarial.

Este entendimento resulta do fato de que tanto a inteligência como a prevenção de perdas (o próprio nome indica) possui caráter essencialmente preventivo, o que deve nortear qualquer sistema inteligente de proteção.

O estudo deve um aproveitamento excelente uma vez mostrando bons resultados após a implementação das ações propostas e obtendo uma redução nas possibilidades de erros, omissões ou mau entendimento dos processos internos de comercialização nos resultados finais a serem atingidos pelas empresas.

A Prevenção de Perdas, portanto, assume um papel preponderante na consecução dos objetivos da organização, devendo, por isso, figurar em uma posição de destaque no organograma da empresa. A importância de sua presença indica que esse posicionamento deve estar próximo aos escalões dirigentes, responsáveis pela elaboração estratégica das metas a serem atingidas, ainda que em situação de assessoria direta.

O titular dessa área deve possuir um perfil profissional capaz de aliar a calma, imparcialidade e paciência típicas de um atuante de inteligência, com a iniciativa, coragem e determinação que devem ornar um chefe que tem sob sua responsabilidade a proteção física e moral dos empregados e freqüentadores de um

ambiente empresarial, bem como seja competente para transmitir e motivar as demais pessoas sobre a importância dos aspectos de prevenção de perdas, cuja validade será ratificada quando os resultados, ao final de cada exercício, se mostrar mais promissores aos acionistas e interessados pelo sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JR, Antônio Luiz Mendes de. *Como obter a Cooperação das Pessoas no Varejo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

ALMEIDA, V. M. C. et al. A Prevenção de Perdas no Varejo: Um Estudo Exploratório sobre Perdas por Furtos e Roubos, Programas de Prevenção e Sistemas de Segurança, em Empresas Varejistas. *Anais do XXIII Encontro da ANPAD*, 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-ols-04.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2009.

ASMEL, Tuvia. *O crime no local de trabalho*. Disponível em: <www.sel.eesc.usp.br/.../crime_no_local_de_trabalho_alguns_aspectos_psicologicos.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2009.

BRASILIANO, Antonio C. *Manual de Planejamento Tático e Técnico em Segurança Empresarial*. São Paulo: Sicurezza, 2003.

CLAVELL, James – *A Arte da Guerra de Sun Tzu* – Record – Rio de Janeiro – 1983.

Di LONARDO, Robert. Análise Financeira da Prevenção de Perdas No varejo. Disponível em: www.provar.org/GPP/analise%20financeira.pdf. Acesso 15 ago.2009

FELISION, Claudio. Administrando as perdas: a geração e sustentação de vantagens competitivas no varejo brasileiro. Disponível em: www.provar.org/GPP/administrando%20as%20perdas.pdf. Acesso em 18 set. 2009

FGV MANAGEMENT -Estratégia de Empresas – Ed. FVG – Rio de Janeiro – 2006

EDILSON. Conscientizar é preciso! Viver, mais ainda! Disponível em: www.provar.org.br/gpp_artigos.asp. Acesso em 23 out. 2009

GUERRA, Escola Superior de - *Manual Básico* - ESG – Rio de Janeiro – 1992

JUSTIÇA, Ministério da – *Segurança Privada* - Min. da Justiça – Brasília – 1992

MAURICIO, Sergio. Profissão Prevenção Disponível em: www.provar.org.br/gpp_artigos.asp. Acesso em 04 nov. 2009

PAIVA, Carlos – *Inteligência de Segurança Empresarial* - revista Security – nº 44 – set/out- 2004 . p. 48.

PLATT, Washington – *A Produção de Informações Estratégicas* - BIBLIX – Rio de Janeiro – 1974

PORTO, Lúcio S. – *A História da Atividade de Inteligência no Brasil* - GSI/ABIN – Brasília – 1999

SUN TZU – *A Arte da Guerra* - Ed. Record – São Paulo – 1983

TAKEKI, Eduardo. *A Prevenção de Perdas no Pequeno e médio varejo supermercadista*. 2003. 46f. MBA (Especialização) – Universidade de São Paulo

VANCE, Patrícia. *A importância da Prevenção de Perdas* Disponível em: www.provar.org.br/gpp_artigos.asp. Acesso em 13 fev. 2010

VANCE, Patrícia. *Porque investir em Prevenção de Perdas?* Disponível em: www.provar.org.br/gpp_artigos.asp. Acesso em 13 fev.2010

ZAMITH, Jose Luis Cardoso – *Gestão de Risco e Prevenção de Perdas: um novo paradigma para a segurança nas organizações*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007