

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Simone Vencato Rodrigues

**PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO: APROPRIAÇÃO DA LITERATURA
PARA O CASO BRASILEIRO**

PORTO ALEGRE

2014

Simone Vencato Rodrigues

**PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO: APROPRIAÇÃO DA LITERATURA
PARA O CASO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Takeyoshi
Imasato

**PORTO ALEGRE
2014**

Simone Vencato Rodrigues

**PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO: APROPRIAÇÃO DA LITERATURA
PARA O CASO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Takeyoshi
Imasato

Conceito final:

Aprovado em ____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Guilherme Dornelas Camara - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

Aos meus pais, Marcia e Simão, por todo amor, apoio e esforços depositados em mim para que eu pudesse ter uma educação formal de qualidade.

Aos meus irmãos, Suelle e Mateus, por sempre estarem ao meu lado, por serem meus melhores amigos e conselheiros.

Ao meu querido Bruno, que me incentivou de modo incondicional a conduzir este trabalho, não me deixando fraquejar, auxiliando sempre que possível e me inspirando com sua inteligência e dedicação.

Ao professor Takeyoshi, que aceitou conduzir a orientação deste trabalho dentro de um assunto pouco conhecido e totalmente fora da sua linha de pesquisa

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Escola de Administração, que ofereceram a estrutura e os recursos necessários para que a minha formação fosse possível.

Ao Abel Jesinski, cuja ajuda foi indispensável para a viabilização das entrevistas aqui registradas.

Aos entrevistados Alexandre, Carlos e Roberto, por dividirem seus conhecimentos e experiências em prol do enriquecimento deste trabalho.

Aos meus familiares e amigos, que acompanharam a minha trajetória e sempre torceram pelo meu sucesso.

E, finalmente, ao ensino público brasileiro, que possibilitou que eu chegasse até aqui.

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, ou seja, não há sucesso no que não se gerencia.”

W. Edwards Deming

RESUMO

A prevenção de perdas no varejo é um tema pouco explorado dentro do universo acadêmico. Este trabalho buscou demonstrar a importância desta área dentro da pesquisa em administração. Para isto, foi conduzida uma revisão sistemática de artigos da área. Este método permitiu a identificação de cinco áreas de pesquisa e dos seis subtemas mais comuns dentro da área de prevenção de perdas. Com base nos resultados obtidos, através da revisão sistemática, foram conduzidas entrevistas com três profissionais da área de prevenção de perdas que atuam no Brasil, de modo a avaliar se os resultados trazidos pelas pesquisas realizadas sobre o tema refletem as situações encontradas na prática por estes profissionais. Desta forma, através da análise dos conteúdos das entrevistas, frente ao material coletado durante o processo de sistematização, foi possível verificar que a grande maioria dos resultados obtidos nas pesquisas acadêmicas estão condizentes com a realidade enfrentada pelo profissional de prevenção de perdas no Brasil. Destacamos que este trabalho priorizou relatar perdas decorrentes de furtos em detrimento das demais causas de perdas como fraudes, quebras operacionais, erros administrativos e erros operacionais.

Palavras-chave: Revisão sistemática. Análise sistemática. Prevenção de perdas. Varejo. Furto externo. Furto interno. Furto no varejo.

ABSTRACT

Retail loss prevention is a relatively unexplored subject by academic research. This paper pretends to show the importance of this subject for business research by conducting a systematic review of the literature on retail loss prevention. Through this method, five main research topics and six subtopics were identified. Based on the conclusions from the systematic review, three Brazilian loss prevention managers were interviewed, in order to evaluate whether the research about the subject reflects the daily experiences of these managers. Thus, by analyzing the content of the interviews, faced by the material collected during the systematization process, it was found that the majority of results in academic research are consistent with the reality faced by loss prevention professionals in Brazil. It is important to highlight that this paper prioritized report loss through theft over other causes like fraud, operational breaks, administrative errors and operational errors

Keywords: Systematic review. Systematic analysis. Loss prevention. Retail. External shoplifting. Internal shoplifting. Retail shoplifting.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Índice geral de perdas no varejo brasileiro	13
Tabela 1 – Resultados de busca potencialmente relevantes	23
Tabela 2 – Número de artigos restantes após a filtragem pelo título	24
Gráfico 2 – Distribuição dos artigos por tema %.....	26
Quadro 1 – Classificação das publicações selecionadas	27
Quadro 2 – Resumo dos argumentos dos participantes frente aos subtemas trabalhados, impressões sobre pesquisas na área e cenário futuro	49
Tabela 3 – Quantidade de artigos excluídos por critério	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E TEMA DE PESQUISA	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	14
2.1 PERDAS DE INVENTÁRIO	15
2.2 TECNOLOGIA EM PREVENÇÃO DE PERDAS	16
2.3 PREVENÇÃO DE PERDAS E ADMINISTRAÇÃO	19
3 OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
5.1 COMPORTAMENTO.....	29
5.2 ENSAIOS TEÓRICOS E PROPOSIÇÕES DE PESQUISA.....	34
5.3 GERENCIAL.....	38
5.4 JURÍDICO	40
5.5 PSICOLOGIA	42
5.6 SEGURANÇA.....	44
6. ENTREVISTAS	48
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISA.....	59
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	65
APÊNDICE B – CRITÉRIOS DE REFINAMENTO DOS ARTIGOS SELECIONADOS APÓS A LEITURA	65

1 INTRODUÇÃO

A área de prevenção de perdas normalmente vem associada à gestão de risco, porém esta primeira vem conquistando um espaço cada vez maior, de modo que muitas empresas do varejo já possuem um departamento exclusivo. Grandes varejistas tratam prevenção de perdas como área estratégica e em seus organogramas ela, normalmente, está subordinada à presidência ou à vice-presidência (SANTOS, 2007).

No Brasil, a partir da abertura às importações e o conseqüente aumento da concorrência, as empresas perceberam que para recuperar ou aumentar seus lucros não bastaria aumentar as vendas, mas também seria necessário aumentar a eficiência e diminuir as despesas (SANTOS, 2007). Ao voltarem-se para dentro da organização os dirigentes perceberam que era possível reduzir as perdas causadas por erros operacionais, administrativos, furtos, fraudes entre outras, o que constitui o cerne da prevenção de perdas (LPF, 2012).

A *Loss Prevention Foundation* (LPF) define perda da seguinte forma:

Perda pode ser melhor descrita como a quantidade de mercadoria disponível fisicamente em um local *versus* a quantidade que supostamente estaria no local de acordo com os registros de inventário. Em termos mais simples, é a falta de produtos. (LPF, 2012, tradução nossa)

As perdas no varejo ocorrem de por diversos motivos, entre eles, fatores internos como: erros administrativos, erros operacionais (quebras operacionais), furtos e fraudes efetuados por empregados;

E por fatores externos como: erros dos fornecedores, furtos ou fraudes provocadas por fornecedores, roubo de cargas, furto de mercadoria;

As causas descritas acima e outras, não relatadas pelos varejistas, somaram US\$ 112 bilhões em perdas mundialmente no ano de 2012, de acordo com o *Global Retail Theft Barometer 2012-2013* (EUROMONITOR INTERNACIONAL, 2013). A pesquisa foi feita em 16 países com 157 empresas, que juntas movimentaram em 2012 US\$ 1.5 trilhões em vendas, representando 18% das vendas globais (EUROMONITOR INTERNACIONAL, 2013). Esses dados deixam evidentes a importância da prevenção de perdas, para qualquer setor do varejo.

No cenário internacional, esta é uma área que já está consolidada, principalmente nos Estados Unidos e na Europa. A maioria dos artigos produzidos sobre esta matéria (acadêmicos ou não) são originários desses países.

As publicações especializadas, como a *Loss Prevention Magazine* e a *Fraud Magazine*, trazem matérias sobre novas técnicas para evitar e identificar perdas e fraudes. Elas também publicam *releases* dos novos equipamentos para evitar furtos e diminuir a perda de inventário, além de entrevistas e artigos de especialistas da área sobre o cenário atual de prevenção de perdas, estatísticas sobre os índices de perdas em diversos países e segmentos da indústria e varejo, bem como outras informações de interesse para os gestores de prevenção de perdas. Já os artigos acadêmicos concentram-se mais na parte psicológica que leva ao furto, no efeito que a vigilância tem sobre os empregados e como ela afeta a experiência de compra dos clientes. Estes temas podem ser vistos, por exemplo, em Friend, Costley e Brown (2010) e Kajalo e Lindblom (2012). Porém outros autores aprofundam as questões de como evitar a perda operacional, procedimentos de prevenção e aprofundam outras questões pertinentes à área conforme veremos adiante na revisão bibliográfica.

Também há relatórios com índices de perdas, furtos e fraudes disponibilizados por associações de varejo, como por exemplo a *National Retail Federation* (NRF) e o já citado *Global Retail Theft Barometer* (GRTB).

A produção brasileira de artigos e trabalhos na área de prevenção de perdas ainda é insipiente, com pouquíssimos trabalhos acadêmicos na área. De modo geral as publicações acadêmicas brasileiras são trabalhos de conclusão de cursos de graduação e pós-graduação que remetem aos temas de prevenção de perdas em seguimentos específicos do varejo como, por exemplo, o supermercadista (COSTA, 2010) e de materiais de construção (ALMEIDA, 2013). Estudos mais amplos na área foram realizados por Santos (2007) e Zamith (2007) e Lapa (2010), sendo que o primeiro e o terceiro fazem parte da revisão bibliográfica deste trabalho. Porém já existe um bom volume de publicações não acadêmicas de consultorias independentes e associações de varejo e da indústria, como por exemplo o portal Prevenir Perdas, Prevenção de Perdas Brasil e a Associação Mineira de Supermercados (AMIS). Estes artigos têm o mesmo foco das publicações estrangeiras citadas anteriormente, porém adequados à realidade brasileira.

1.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E TEMA DE PESQUISA

O varejo é um setor bastante dinâmico. Mesmo com a economia dando sinais de recessão, até junho de 2014, o percentual acumulado de crescimento nos 12 meses anteriores era de 4,8%. (IBGE, 2014) Com o cenário econômico atual pouco amigável, o varejista que pretende se destacar e lucrar mais precisa fazer diferente. Não basta apenas vender mais ou oferecer o melhor produto. É preciso estar atento ao volume de perdas e desperdícios nas empresas.

A intenção deste trabalho é discutir se prevenção de perdas no varejo é um assunto relevante no âmbito da pesquisa em administração. Para responder essa questão será feita uma análise dos estudos e relatórios sobre prevenção de perdas mais relevantes publicados. O objetivo é organizar as informações e conceitos mais relevantes sobre a área de forma sistemática e confiável. Dessa forma será demonstrada a relevância da prevenção de perdas como área estratégica de uma organização. Esta análise se dará através de revisão sistemática, técnica através da qual são “reunidas todas as evidências empíricas que se encaixam em critérios pré-especificados, a fim de responder uma pergunta de pesquisa específica” (HIGGINS e GREEN, 2011, tradução nossa), além de contribuir para o entendimento do modo e elaboração das pesquisas e as suas tendências, tornando-se “uma base mais confiável para os profissionais e legisladores tomar suas decisões e agir” (TRANFIELD, DENYER e SMART, 2003). Serão incorporadas a este trabalho as opiniões de profissionais da área de prevenção de perdas sobre os temas mais pesquisados, buscando verificar se os resultados desses trabalhos acadêmicos têm aplicação prática. Também serão verificadas suas visões sobre as tendências e desafios para o setor nos próximos anos.

1.2 JUSTIFICATIVA

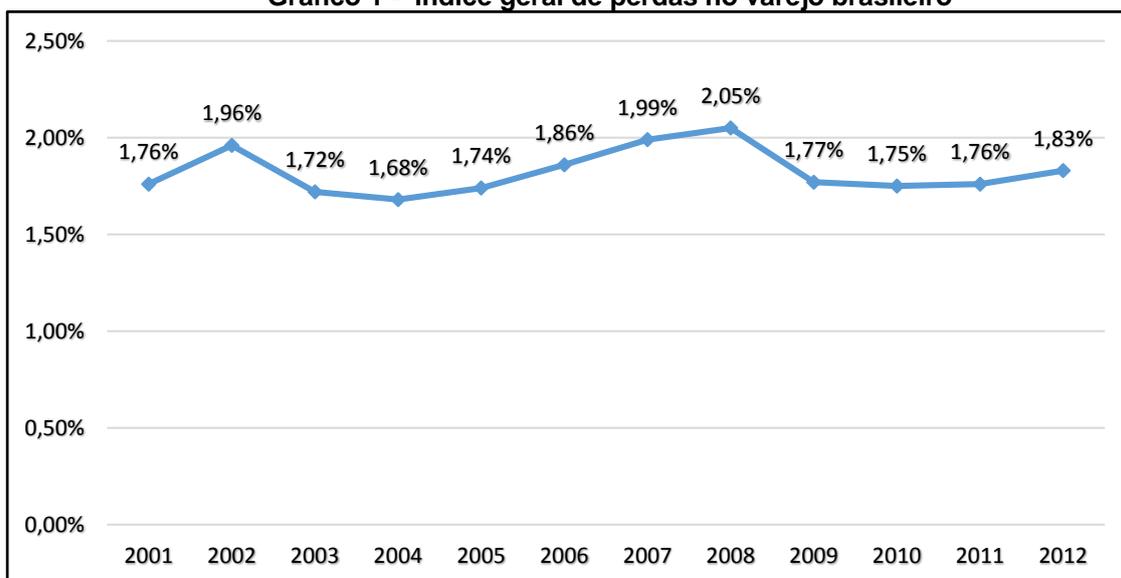
A área de prevenção de perdas apresenta um enorme potencial de estudo, visto que, apesar de sua importância estratégica, poucos trabalhos acadêmicos têm sido

desenvolvidos sobre este assunto. Conforme Guthrie e Guthrie (2007) isto se deve ao fato de prevenção de perdas ser o “lado escuro” do negócio e é vista de modo negativo, levando as pessoas a preferir pesquisar temas mais positivos que envolvem a administração de uma empresa, como por exemplo o marketing.

Desde o momento em que um novo negócio é aberto seu administrador deve estar tão preocupado com a venda quanto com a perda. Este deve ser um ponto de atenção constante e não deve ser relegado ao segundo plano. Na maioria dos livros de administração de varejo como os de Levy e Barton (2000) e Mattar (2011) há instruções detalhadas de como montar um plano de negócios, identificar o perfil do seu cliente, como escolher o melhor local para instalar sua empresa, mas não há uma única linha sobre como evitar perdas. Apenas no livro de Parente (2000) encontramos um capítulo dedicado a “Melhoria contínua e eliminação de desperdícios”. Neste capítulo o termo desperdício abrange toda e qualquer perda, desde recursos financeiros e materiais até tempo, e é bastante voltado para os conceitos de qualidade total e o modelo Conway de melhoria contínua e eliminação de desperdício (PARENTE, 2000).

A 13ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro, conduzida pelo Programa de Administração de Varejo da Fundação Instituto de Administração (PROVAR/FIA) indica que no ano de 2012 “as perdas no varejo representaram 1,83% do faturamento bruto do setor” (PROVAR/FIA, 2013). Essa mesma pesquisa indica que o varejo brasileiro movimentou, R\$ 98 bilhões, sendo assim as perdas chegam ao montante de R\$ 1,7 bilhão.

O PROVAR/FIA realiza esta avaliação desde o ano de 2001, ela avalia os resultados de perdas dos seguimentos de supermercado, farmácia, construção civil e vestuário (PROVAR/FIA, 2013). Abaixo o Gráfico 1 contém a série histórica de perdas no varejo brasileiro desde o início da publicação.

Gráfico 1 - Índice geral de perdas no varejo brasileiro

Fonte: PROVAR/FIA (2013)

Neste trabalho pretendemos fazer uma revisão sistemática das publicações disponíveis sobre prevenção de perdas no Brasil e no exterior com foco no varejo, buscando identificar quais são os temas mais pesquisados dentro desta área. Demonstrar, através de entrevistas com profissionais da área, se os conhecimentos obtidos através dessas pesquisas estão condizentes com a realidade da área no Brasil. E verificar, qual a opinião desses profissionais sobre as tendências e desafios para este setor nos próximos anos. Por fim, a intenção ao final deste trabalho é demonstrar que os temas pesquisados em prevenção de perdas são relevantes para a administração de varejo e que esta é uma área importante e deve ser levada em conta no planejamento estratégico e na hierarquia organizacional de uma empresa.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

O interesse por prevenção de perdas está ligado diretamente com o crescimento do consumo. Até a década de 1960 as lojas contavam com departamentos de segurança, que eram responsáveis por evitar furtos ou roubos nas lojas, porém a segurança patrimonial somente não estava sendo efetiva (LEE, 2003). Era necessário que pessoas passassem a se dedicar a analisar como evitar esses e outros crimes contra o patrimônio da empresa.

Então, a partir da década de 1970, nos Estados Unidos, perdas e fraudes ganha um novo enfoque. Os executivos entendem que é melhor adotar uma postura proativa ante as perdas, visto a abordagem reativa não estava as evitando, e estas continuavam a aumentar, então surgem os departamentos de *loss prevention* destinados a identificar e prevenir possíveis perdas (LEE, 2003). De lá para cá diversas técnicas e equipamentos foram desenvolvidos com o objetivo de evitar e identificar possíveis focos de perdas.

No Brasil as empresas passaram a olhar com mais atenção para a prevenção de perdas durante década de 1990 (SANTOS, 2007; LAPA 2010). Com o aumento da oferta de crédito, os consumidores, que antes compravam à vista, passaram a adquirir suas mercadorias a prazo, dessa forma o ciclo operacional das empresas foi afetado, obrigando-as a identificar internamente formas de diminuir as despesas e aumentar a margem de lucro (SANTOS, 2007). Somado a isso ocorre a entrada de organizações multinacionais no país o que forçou as empresas brasileiras a serem mais competitivas (LAPA, 2010). As empresas de varejo internacionais também trouxeram consigo práticas que visavam mais produtividade e menos desperdício (ou perda), diminuindo assim os custos operacionais, possibilitando que fosse oferecido ao cliente um produto de melhor qualidade com menor preço (PARENTE, 2000). Esse conjunto de mudanças fez com que os varejistas brasileiros vissem a redução de perdas como uma forma de aumentar sua competitividade no novo mercado que se desenhava.

Os estudos e pesquisas conduzidos na área de prevenção de perdas, em geral, abordam os temas relacionados a perdas de inventário, principalmente em decorrência da prática de furtos internos e externos, e prevenção dessas perdas através do uso de tecnologias que facilitam o monitoramento, tanto dos produtos em transporte e estocados, quanto de funcionários e clientes mal-intencionados. Dentro

dessas duas grandes áreas é importante destacar alguns conceitos que guiarão a execução da revisão sistemática do grande tema.

2.1 PERDAS DE INVENTÁRIO

Perdas é a diferença entre o que deveria estar no estoque e o que de fato temos em estoque (LPF, 2012), ou seja, é toda a ocorrência capaz de gerar uma distorção no estoque de mercadorias (LAPA, 2010). Santos (2007) conceitua perdas de forma mais ampla, como sendo “ocorrências que provocam impacto negativo nos negócios da empresa, gerando prejuízo e reduzindo lucros.”

As perdas de estoque são identificadas após a execução de um inventário e são o resultado da diferença entre os estoques físicos e contábeis (SANTOS, 2007). Existem diversos fatores que podem ocasionar esta perda de mercadoria como, por exemplo: furto externo, furto interno, quebras operacionais, erros administrativos, fraudes cometidas por funcionários, transportadores ou fornecedores, entre outros (SANTOS, 2007; LAPA, 2010).

A maioria dos trabalhos publicados analisados abordam as temáticas de furto externo e interno, visto que somados eles representam, em torno, de 70% das causas de perdas de inventário informadas pelas empresas brasileiras respondentes do *Global Retail Theft Barometer 2012-2013* (EUROMONITOR INTERNACIONAL, 2013).

Furto é, conforme o Código Penal Brasileiro, “subtrair, para si ou outrem, coisa alheia” (BRASIL, 1940). O criminalista americano David Cressey (*apud* LPF, 2012), diz que há três fatores que levam uma pessoa a cometer um furto ou algum ato ilícito: (1) Motivação, que é a vontade de efetuar que leva a efetuar o furto. (2) Racionalização, que é justificar para si que é aceitável cometer aquele furto. (3) Oportunidade de poder cometer o furto.

No Brasil o furto externo é, o maior causador de perdas de inventário, conforme o *Global Retail Theft Barometer 2012-2013* (EUROMONITOR INTERNACIONAL, 2013) este fator representou 42% do total das perdas de inventário. Este tipo de furto é praticado por supostos clientes da loja. Estes criminosos não possuem um perfil específico, qualquer um pode cometer o crime, desde senhoras idosas até pré-

adolescentes, “de todas as cores, idades e posições sociais.” (COLAPINTO), mas eles podem ser enquadrados como amadores ou profissionais (LPF, 2012).

Criminosos amadores cometem pequenos furtos eventualmente, alguns cometem o ato por “por pressão, por terem uma necessidade específica ou por estarem em situações pessoais complicadas” (LPF, 2012). Já criminosos profissionais são aqueles que vivem de seus crimes, efetuado o roubo de grandes quantidades de mercadorias para revende-las posteriormente (LPF, 2012). É bastante comum a existência de quadrilhas organizadas para efetuar grandes furtos em lojas e roubos de carga. (LPF, 2012)

Furtos internos são a segunda maior causa de perdas, sendo responsáveis por 28% dos furtos de mercadorias em lojas no Brasil (EUROMONITOR INTERNACIONAL, 2013). Eles são assim definidos, pois os responsáveis pelo furto de mercadorias ou numerários são os próprios funcionários da empresa. Esse índice decorre da facilidade de acesso que os empregados têm às áreas de descarga, estoque e conhecimento de fragilidade do sistema de vigilância ou de pagamento (LPF, 2012).

Outras fontes de perda, citadas com menor frequência nos trabalhos de pesquisa são as quebras operacionais, erros administrativos, perdas financeiras e fraudes cometidas por funcionários, fornecedores e transportadores.

São consideradas quebras operacionais os produtos impróprios para venda em decorrência de avarias, deterioração ou pelo término do prazo de validade (LAPA, 2010). Erros administrativos são falhas sistêmicas ou de processo que provocam distorções no estoque contábil (SANTOS,2007). As perdas financeiras decorrem de assaltos, inadimplência, fraudes na utilização de cartões ou cheques e fraude em operações eletrônicas. Por fim, as fraudes de fornecedores e transportadores ocorrem na entrega dos produtos, seja pela subtração de peças ou por desvio de mercadoria (SANTOS, 2007)

2.2 TECNOLOGIA EM PREVENÇÃO DE PERDAS

O desenvolvimento de tecnologias de monitoramento remoto, como o circuito fechado de televisão (CFTV), contribuiu para a adoção desta postura mais preventiva

frente a possíveis subtrações. O CFTV, como sistema de segurança, “consiste em uma câmera, um monitor e um equipamento de gravação. A câmera é usualmente posicionada em um lugar que permita uma boa visibilidade da área [...]. A transmissão das imagens é monitorada e gravada em um local separado e é possível capturar quadros de imagens do videoclipe.” (HARIS, JONES, HILIER e TURNER, 1998, tradução nossa). Surette (2004) relata que há discordâncias sobre a data de início do uso do CFTV voltado para a vigilância, mas a maioria das publicações creditam à Inglaterra, nos anos de 1960, como sendo a pioneira na utilização desta ferramenta.

Outra forma extremamente popular de evitar furtos é a utilização de alarme antifurto nos produtos, os chamados *Electronic Article Surveillance* (EAS) que, como já diz o nome, protege de forma eletrônica a mercadoria. O sistema de EAS funciona através do conjunto formado pela etiqueta de alarme colocada no produto e antenas de alarme colocadas, em geral, na saída as lojas e em outros pontos onde possa haver furto ou desvio de mercadorias, como banheiros, provadores e áreas de retaguarda (SANTOS, 2007).

Essa tecnologia consiste na colocação de uma etiqueta de papel ou plástica contendo um circuito eletrônico, que estando ativo, ao passar pelas antenas de alarme, ele capta o sinal emitido por ela e o responde, ativando o aviso sonoro ou luminoso do equipamento (SANTOS, 2007). Estas etiquetas são passíveis de serem ativadas ou desativadas, quando o cliente efetua a compra a etiqueta é tornada inativa (RFID JOURNAL, tradução nossa), caso ele decida devolver o produto a etiqueta é novamente ativada e o produto pode voltar para a área de vendas protegido.

As tecnologias EAS mais comumente utilizadas são acusto-magnético, eletromagnético e rádio frequência (SANTOS 2007).

Independentemente do tipo de tecnologia EAS utilizada existem basicamente de dois tipos de etiquetas: *label* e rígida. As etiquetas *label* são coladas ou costuradas ao produto, portanto, não são passíveis de remoção, elas são desativadas após a compra, permitindo que o cliente passe pelas antenas sem que nenhum sinal seja disparado. Já as etiquetas rígidas são presas as mercadorias, usualmente, por um pino metálico ou imã, esta etiqueta, em geral, não pode ser desativada, então ela é removida da mercadoria após a aquisição e pode ser reutilizada para proteger outras peças.

O sistema de EAS acusto-magnético, como podemos deduzir pelo nome, funciona através de uma combinação de vibração e magnetismo. Os produtos

protegidos por este sistema possuem uma etiqueta *label* semirrígida que contém uma tira magnética flexível, que gera um campo magnético quando está ativa e este vibra ao passar pelo campo magnético formado pelas antenas de detecção (HERZER, 2002). Esta etiqueta somente é desativada após a compra do produto, por um processo de desmagnetização da tira magnética, impedindo assim a vibração da liga metálica flexível interna (HERZER, 2002).

A detecção de furto através de alarme eletromagnético é bastante parecida com o sistema acusto-magnético, porém a liga metálica utilizada na etiqueta é amorfa, e a interação ocorre somente com o campo eletromagnético (HERZER, 2002). As antenas identificam a etiqueta ativa através da modificação no campo magnético da antena produzida pela etiqueta (HERZER, 2002).

Esses dois sistemas somente identificam que há um produto com etiqueta ativa próximo a antena, mas ainda são incapazes de detectar quantos são e o que são, pois a tira magnética (ainda) não é capaz de emitir informações (HERZER, 2002).

A tecnologia de rádio frequência é mais conhecida pela sua sigla RFID, que vem do seu nome em inglês *radio frequency identification*. O uso de RFID para identificação e rastreamento não é novo. O RFID foi descoberto em 1935 pelo físico escocês Sir Robert Alexander Watson-Watt, como uma forma de identificar a aproximação de aviões a grandes distâncias (ROBERTI, 2005). Os alemães aperfeiçoaram a técnica a fim de permitir a identificação se o avião era amigo ou inimigo, baseado nos giros que os pilotos alemães faziam ao se aproximar de suas bases, isso gerava um sinal diferente no detector de rádio frequência (ROBERTI, 2005). Desde a sua criação até a atualidade a tecnologia RFID se desenvolveu muito, sendo largamente usada para rastreamento de contêineres de carga (ROBERTI, 2005). As etiquetas ficaram menores, mais baratas e mais fáceis de aplicar em pequenos produtos, isso permitiu a expansão desse sistema de controle para o varejo.

O RFID permite que uma peça seja rastreada desde a sua fabricação até a sua comercialização. Ele funciona pelo uso de duas antenas, uma transmissora, que é a antena de alarme ou coletor de dados¹ e outra receptora que é a etiqueta colada no produto (SANTOS, 2007). Quando a etiqueta é aproximada das antenas, “o transmissor energiza a etiqueta e gera um sinal que é lido pelo receptor” (SANTOS,

¹ Coletores de dados: “São equipamentos remotos que possuem a função de efetuar a leitura do código de barras de produtos, gerando a informação para o banco de dados central, seja por via de rádio frequência ou por descarregamento físico das informações.” (SANTOS, 2007)

2007), que informa os dados contidos naquela etiqueta, como origem do produto, quantidade de peças produzidas, cor, modelos, entre outras informações escolhidas pela empresa demandante do produto (ROBERTI, 2005).

Atualmente o RFID vem se destacando como ferramenta de ponta no combate as perdas, pois muito além de um artefato de proteção a mercadoria contra roubo essa etiqueta é capaz de trazer informações sobre o produto que aumentam a acuracidade na coleta de informações da carga transportada (HARDGRAVE, 2014). Veremos mais adiante, que uma das grandes dificuldades enfrentadas pelos varejistas em geral é a perda de inventário e esta tecnologia tem se desenvolvido no sentido de tornar mais rápido e preciso o recebimento da carga, bem como a realização de inventários.

Além do sistema de detecção de furto de mercadorias também existem os sensores de alarme de intrusão ou de presença, que detectam a entrada de pessoas não autorizadas fora do horário de funcionamento da unidade. Esses sensores são instalados em pontos estratégicos (SANTOS, 2007), próximos a portas, janelas, ou qualquer outro lugar que permita a entrada na loja.

A prevenção de perdas não é feita apenas com aparatos tecnológicos, as pessoas também são importantes. Por isso é necessário ter uma equipe de prevenção de perdas bem treinada e que conheça bem os eventuais pontos fracos do negócio (SANTOS, 2007). A equipe de pessoas que faz a segurança ou a fiscalização da loja, deve ser bem treinada e estar sempre atenta a movimentações suspeitas, pois cabe a eles efetuar a inibição do furto, seja apenas pela sua presença ou ao oferecer ajuda ao suspeito. Eles também devem ser treinados para conduzir situações onde o suspeito é abordado com mercadorias, deve saber exatamente o que fazer após a confirmação do furto. (INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT, 1974)

2.3 PREVENÇÃO DE PERDAS E ADMINISTRAÇÃO

É importante que todo o gestor de varejo, assim como de outros seguimentos de negócio, conheça e mapeie os principais motivos de perdas de bens e mercadorias, pois somente assim será possível definir e controlar os resultados esperados com a introdução de ferramentas de prevenção de perdas (PARENTE, 2000). Essas

informações também permitirão a definição das tecnologias que melhor se adaptam ao seu negócio, levando em conta os recursos disponíveis para investir nessa área. Como o varejo é um setor muito dinâmico é importante ter em mente que “estratégias preventivas não podem ser focadas apenas em reduzir furto e outras perdas. Elas devem considerar as diversas necessidades, ideias, estratégias, filosofias, preocupações, limitações e o potencial do setor de varejo.” (LPF, 2012, p. 10, tradução nossa).

Tendo em mente os conceitos apresentados este trabalho lança novamente a pergunta que orienta este trabalho: Quais são os elementos de pesquisa privilegiados nos estudos sobre prevenção de perdas no varejo?

3 OBJETIVOS

A área de prevenção de perdas no varejo é ainda pouco explorada no Brasil. A produção acadêmica nesta área é quase inexistente. Este trabalho se propõe a fazer uma revisão sistemática das publicações nacionais e internacionais da área levando em conta os objetivos descritos a seguir.

3.1 OBJETIVO GERAL

Efetuar uma revisão sistemática das publicações sobre prevenção de perdas no varejo, com o objetivo de demonstrar quais são os elementos de pesquisa privilegiados nos estudos sobre prevenção de perdas no varejo

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar levantamento de artigos e publicações dentro do tema prevenção de perdas no varejo;
- Organizar de forma sistemática os conceitos e definições trazidas por tais trabalhos;
- Analisar em que pontos a produção acadêmica do assunto está alinhada com a prática gerencial no Brasil.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho está dividido em duas etapas. Na primeira será conduzida uma revisão sistemática das publicações na área de prevenção de perdas no varejo, enquanto na segunda serão realizadas entrevistas com profissionais da área sobre as tendências e desafios do setor para os próximos anos.

A revisão sistemática foi escolhida como forma de pesquisa, pois este método possibilita agrupar uma grande quantidade de conhecimento a fim de contribuir para responder uma (ou várias questões) a cerca de um determinado assunto (PETTICREW e ROBERTS, 2006). A revisão sistemática é utilizada para “mapear áreas de incerteza e identificar onde pouca ou nenhuma pesquisa relevante foi realizada e onde são necessários novos estudos” (PETTICREW e ROBERTS, 2006, tradução nossa). Como a área de prevenção de perdas no varejo possui artigos dispersos e pouco conhecimento consolidado, consideramos que este seria a melhor forma de conduzir a pesquisa.

Petticrew e Roberts (2006), também destacam que a revisão sistemática pode ser utilizada em áreas com poucas pesquisas, como é o caso deste tema, para destacar a falta de informações e apontar que o conhecimento está baseado em bases empíricas limitadas, além de identificar lacunas e direcionar futuros esforços de pesquisa. Estes mesmos autores destacam que é importante evitar trabalhos duplicados na área, visto que a revisão sistemática é uma síntese crítica de estudos publicados na área de interesse.

Sendo assim, inicialmente buscou-se saber se existiria outra revisão sistemática na área de prevenção de perdas no varejo, pois, sendo o tema pouco explorado, não haveria sentido em efetuar um trabalho adicional nesta mesma linha. Foram realizadas pesquisas nas bases de dados CAPES e EBSCO Host pelos termos “systematic review retail loss prevention”. Esses termos foram assim escolhidos, pois foi considerado que trariam qualquer resultado de revisão sistemática, caso existisse. Nenhum dos resultados que obtidos remeteu ao assunto de interesse.

Para que o a revisão sistemática pudesse ser desenvolvida, era necessário, durante a fase da pesquisa, que fossem definidos os critérios de inclusão dos estudos a serem avaliados, estabelecendo o que torna um estudo elegível ou não para a revisão sistemática dada a pergunta proposta. (PETTICREW e ROBERTS, 2006).

Somente com uma avaliação prévia dos artigos existentes na área seria possível avaliar se haveria material suficiente para conduzir o processo de revisão sistemática.

O objetivo é demonstrar quais são os temas mais pesquisados em prevenção de perdas no varejo. Então, o primeiro critério de inclusão é ser um estudo acadêmico que envolva prevenção de perdas. O segundo critério é que o estudo indique procedimentos para evitar a prevenção de perdas no varejo ou que traga estatísticas sobre o impacto das perdas. Cabe ressaltar que outros critérios de refinamento foram utilizados de acordo com os resultados obtidos durante a pesquisa.

Foi iniciada a pesquisa por publicações dentro de área de prevenção de perdas no varejo. Duas bases de periódicos foram eleitas para a pesquisa, a saber, a da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da *Elton B. Stephens Co. information services* (EBSCO). Para efetuar essa busca foram selecionados três termos recorrentes em prevenção de perdas no varejo em inglês e seus correspondentes em português: *retail loss prevention*/prevenção de perdas no varejo, *shoplifting*/furto em lojas e *retail crime*/crimes no varejo.

A tabela 1 abaixo demonstra os resultados potencialmente relevantes² para cada termo nas duas bases pesquisadas.

Tabela 1 – Resultados de busca potencialmente relevantes

Termos	Base de dados	
	CAPES	EBSCO
<i>retail loss prevention</i>	40	1
prevenção de perdas no varejo	0	78
<i>Shoplifting</i>	2	92
furto em loja	18	0
<i>retail crime</i>	335	21
crime no varejo	17	0
Total	412	192

Fonte: elaborado pela autora

Os artigos selecionados durante o processo de refinamento foram avaliados durante a sistematização conforme os critérios de inclusão definidos anteriormente.

O trabalho de sistematização teve seu início através da seleção dos artigos obtidos através da busca nas bases de dados CAPES e EBSCO, conforme citado na sessão anterior.

A exclusão de artigos não relacionados ao tema de estudo deste trabalho deu-se, inicialmente, pela avaliação do título. De acordo com a premissa do primeiro

² Os resultados exibidos são apenas os classificados em suas bases de dados como publicados em revistas acadêmicas.

critério, buscou-se verificar se havia, no título, indícios de que o artigo pudesse não se referir ao tema de pesquisa em questão³. O resultado é demonstrado na tabela 2 abaixo:

Tabela 2 – Número de artigos restantes após a filtragem pelo título

Termos	Base de dados	
	CAPES	EBSCO
<i>retail loss prevention</i>	19	0
prevenção de perdas no varejo	0	1
<i>Shoplifting</i>	0	45
furto em loja	1	0
<i>retail crime</i>	40	8
crime no varejo	0	0
Total	60	54

Fonte: elaborado pela autora

Deste refinamento restou um total de 104 artigos para efetuar a seleção com base na análise do conteúdo, conforme mencionado no segundo critério, e descarte de publicações repetidas, quando este era o caso. Destes foram excluídos 20 artigos, em função do conteúdo, 12 por não estarem disponíveis para leitura na base de dados assinada e 23 excluídos por repetição, totalizando 55 artigos⁴. Ao final desta seleção encontramos 49 artigos que se enquadravam dentro do tema proposto.

A segunda etapa desta pesquisa consiste em entrevistas com profissionais que atuam como gestores de prevenção de perdas. As entrevistas foram conduzidas com perguntas semiestruturadas, ou seja, “questões abertas, que permitem ao entrevistados entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.” (ROESCH, 2009). Foram entrevistados três gestores de prevenção de perdas ligados a ramos do varejo. Inicialmente foi realizado um contato prévio com um gerente de prevenção de perdas do varejo de calçados e outro do de vestuário e com o diretor de um portal *online* especializado no assunto. O critério utilizado para esta seleção dos entrevistados foi acessibilidade e facilidade de contato.

A sistematização dos artigos nos levou a categorizá-los por temas e oito perguntas foram elaboradas com base nas subcategorias criadas durante este

³ Os trabalhos excluídos através do título foram aqueles que denotavam pertencer a outros temas, normalmente relacionados a saúde, como por exemplo: **Weight-Loss Programs in Convenient Care Clinics: A Prospective Cohort Study** (Wollner, S ; Blackburn, D ; Spellman, K ; Khaodhiar, L ; Blackburn, GL American Journal Of Health Promotion, 2010, Vol.25(1), pp.26-29); **Improving hearing health for farming families** (Lower, Tony ; Fragar, Lyn ; Depczynski, Julie ; Challinor, Kathy ; Mills, Jan ; Williams, Warwick; Rural and remote health, 2010, Vol.10(1), pp.1350)

⁴ A tabela com as informações compiladas, desta etapa no refinamento, está disponível no apêndice B deste trabalho.

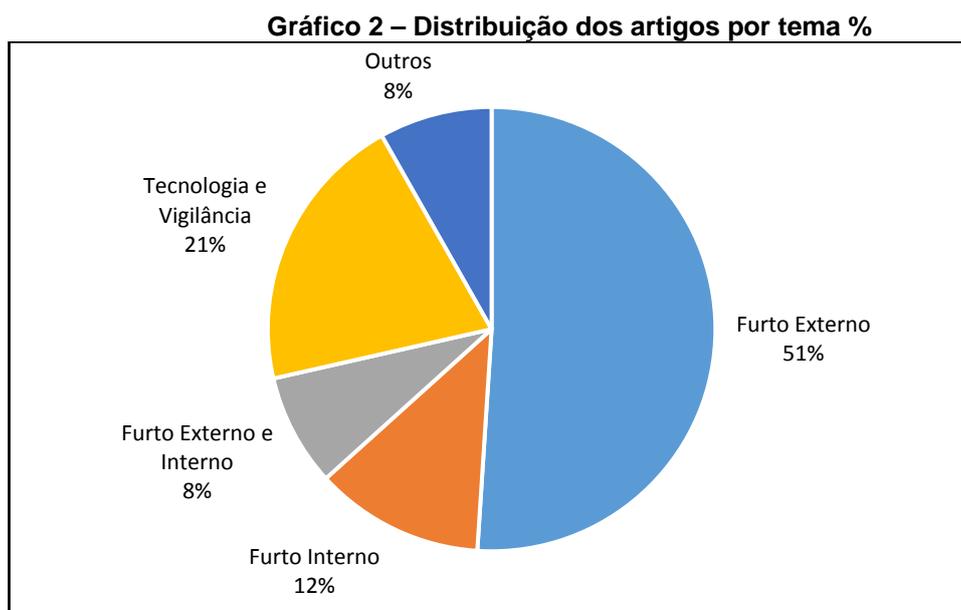
trabalho. O objetivo dessas perguntas era avaliar se os resultados trazidos pelas pesquisas conduzidas sobre o tema refletem as situações encontradas no dia a dia destes profissionais e quais são as suas expectativas em relação ao futuro da área.

5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os artigos selecionados foram agrupados em cinco grandes temas e distribuídos em seis subtemas, criados ao longo da leitura e classificação dos artigos. Foram agrupados aqueles trabalhos que traziam uma temática semelhante dentro dos diversos assuntos abordados.

Durante esse processo constatou-se que quatro temas eram bem definidos e mais presentes: furto externo, furto interno, furto externo e interno e tecnologia e vigilância. Alguns artigos não se encaixaram dentro das temáticas acima descritas e também não havia uma definição clara da proposta e, por essa razão, foram classificados como outros.

O gráfico 2 mostra a distribuição dos artigos dentro dos 5 temas.



Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 1, abaixo, mostra a distribuição dos trabalhos dentro de seus temas e subtemas, criados a partir do processo de sistematização.

Quadro 1 – Classificação das publicações selecionadas

	Furto Externo	Furto Interno	Furto Externo e Interno	Tecnologia e Vigilância	Outros
Comportamento	El-Dirghami (1974)	Oliphant e Oliphant (2001)	Avery, McKay e Hunter (2012)	Guffey, Harris e Laumer (1979)	
	McNees, Kennon, Schnelle, Kirchner e Thomas (1980)	Bamfield (2006)		Hayes, Downs, Backwood (2012)	
	Cox, D; Cox A; Moschis (1990)				
	Tonglet (2002)				
	Ferreira e Carvalho (2009)				
	Friend, Costley e Brown (2010)				
Ensaio teórico e proposições de pesquisa	Geurts, Andrus e Reinmuth (1975)	Mishra e Prasad (2006)	Bressler (2011)		Howell e Lehocky (1997)
	Dickerson (1979)	Bailey (2006)			Chapmann e Templar (2006)
	Thomas e Farrell (1982)				Guthrie e Guthrie (2006)
	Nelson, Bromley e Thomas (1996)				Bowes (2007)
	Phillips, Alexander e Shaw (2005)				
Gerencial	Bellur (1981)		Bamfield (2004)	Pretious, Stewart e Logan (1995)	
	French, Crask e Mader (1984)				
	Lin, Hastings e Martin (1994)				
	Asquith e Bristow (2000)				
	Ramos (2012)				
Jurídico	Donnell e Peacock (1972)				
	Budden, Yergain e Miller (1991)				
	Leaver (1993)				
Psicologia	Glasscock, Rapoff e Christophersen (1988)				
	Babin, B e Babin, L (1996)				
	Sarasalo, Bergman e Toth (1998)				
	Krasnovsky e Lane (1998)				
Segurança	Willmer (1976)	Alstete (2006)	Tonglet e Bamfield (1997)	Lawrence (2004)	
	Faria (1977)	Astor (1964)		Dawson (1993)	
				Pascoe e Lawrence (1993)	
				Angelo e Siqueira (2003)	
				Prater, Frazier e Reyes (2005)	
				Kajalo e Lindblom (2010)	
			Pate, Adams e Meyer (2011)		

Fonte: Elaborado pela autora

Dentro da classificação proposta, os artigos enquadrados no tema furto externo têm em comum uma premissa básica: são os furtos realizados por pessoas externas à loja, usualmente, clientes. Cabe destacar que, não apenas o furto, mas outras atitudes classificadas como anormais por parte dos consumidores podem aumentar as perdas no varejo, como por exemplo: “alterar preços, destruir ou danificar mercadorias, depredar as estruturas da loja e solicitar a troca de uma mercadoria a qual não foi adquirida da loja.” (GEURTS, ANDRUS E REINMUTH, 1975, tradução nossa). Este é o tema que contém o maior número de artigos: são 25 no total. É provável que a preferência por este tema esteja ligada à facilidade de obtenção de dados para estudo. Uma vez que não há necessidade de colher as informações diretamente com as empresas, as pesquisas podem ser realizadas junto a consumidores ou através de registros policiais e legais. Há de se destacar que há um bom número de artigos que traz a visão do gerente sobre a ocorrência desse problema em sua loja.

Já os trabalhos inseridos na temática de furto interno são aqueles que tratam da “aquisição desonesta de bens do empregador” (BAMFIELD, 2006, p. 845, tradução nossa) pelos empregados. Estes bens incluem “dinheiro, mercadoria, propriedade, serviços ou informações” (MISHRA e PRASAD, 2006, p.817, tradução nossa). Este tema tem um número reduzido de artigos, se comparado ao furto externo, apenas seis trabalhos abordam esta temática. Isso se deve ao fato de que aqui é necessário a obtenção de dados fornecidos pelas empresas para que se possa efetuar estimativas e conduzir a pesquisa. Conforme destacado por Oliphant e Oliphant (2001) e Bamfield (2006), os furtos internos são de difícil detecção já que os empregados têm acesso a áreas não monitoradas da loja, como estoques, por exemplo. Outro fator que dificulta essa identificação é que para alguns gerentes é difícil admitir a ocorrência de tais atos. Estes, então, preferem amenizar a situação ou ignorar que esta ocorra, evitando a imagem de que isso é um crime, pois “consideram os empregados como parte da família tornando difícil a aceitação de que alguém que você contratou e trabalha com você é capaz de rouba-lo” (OLIPHANT e OLIPHANT, 2001, tradução nossa).

O tema seguinte é o de furto externo e interno, onde então inseridos os artigos que tratam dos dois temas anteriores dentro de um mesmo contexto, efetuando comparações e estudos das consequências dos furtos cometidos por consumidores e empregados dentro de um mesmo estabelecimento. Entre os temas específicos, este é o com menor número de artigos, apenas quatro se encaixaram dentro desta

categoria. Embora os dois assuntos, furto interno e externo, sejam amplamente relacionados, esse baixo número de artigos indica que os pesquisadores preferem trata-los individualmente, provavelmente em devido à dificuldade de obtenção de dados de empresas, conforme citado anteriormente.

Os artigos relacionados à tecnologia e vigilância tratam de equipamentos e procedimentos que visam diminuir a ocorrência de furtos e a perda de mercadorias. Os dez artigos selecionados durante o refinamento tratam do uso e dos efeitos que a tecnologias, acessórios e processos têm na prevenção de perdas no comércio varejista.

Foi utilizada a denominação outros para os artigos que não se encaixam em nenhuma das temáticas acima, porém tratam de prevenção de perdas. De forma geral eles são ensaios teóricos e proposições de pesquisa sobre o tema abordando aspectos diferentes dos citados nas demais categorias específicas.

5.1 COMPORTAMENTO

Neste subtema foram enquadrados todos os estudos dentro dos grandes temas que tratavam sobre o comportamento de consumidores e funcionários ante a situações de furto ou sua atuação na prevenção de perdas, no caso dos últimos.

Dentro desta proposta, onze artigos têm esse perfil. As pesquisas conduzidas dentro deste subtema apontam que o furto de mercadorias é um comportamento criminoso comum e tolerado pela sociedade. Os trabalhos de El-Dirghami (1974), Guffey, Harrys e Laumer (1979), McNees, Kennon, Schnelle, Kirchner e Thomas, 1980, Cox, Cox e Moschis (1990) e Tonglet (2002) relatam que este é um comportamento bastante comum entre adolescentes. De modo geral os pesquisadores descrevem que as motivações mais comuns para o furto são: a emoção do ato, fatores econômicos, percepção de baixos riscos de flagrante e a pressão do grupo (EL-DIRGHAMI, 1974; COX *et al*,1990; TONGLET, 2002).

Não são apenas os consumidores que cometem esse tipo de crime, empregados também furtam mercadorias ou dinheiro dos lugares onde trabalham, porém este tipo de ação é bem mais difícil de ser detectada (OLIPHANT e OLIPHANT, 2001)

Cabe destacar que os varejistas não arcam sozinhos com os prejuízos causados pelo furto de mercadorias. As perdas auferidas e os investimentos em segurança são repassados para o preço dos produtos (EL-DIRGHAMI, 1974; TONGLET, 2002).

É interessante observar que todos os temas específicos possuem trabalhos nessa categoria, o que indica que a academia demonstra interesse em conhecer os mecanismos que inibem ou impelem o cliente ou o funcionário a apropriar-se de algo sem pagar.

Furtos podem ser realizados por qualquer pessoa, independente da sua condição social, renda, sexo, escolaridade ou idade (EL-DIRGHAMI, 1974). Conforme citado anteriormente diversos autores descrevem que os adolescentes têm uma tendência maior a cometer este tipo de crime.

Os artigos de El-Dirghami (1974) e Cox *et al* (1990) são conduzidos especificamente com adolescentes. Buscando respectivamente entender o comportamento do adolescente ante ao ato de furtar e quais os motivos que os levam a cometer este crime. O estudo de El-Dighami (1974) mostra que a maioria dos adolescentes têm ciência que furtar é errado e que é visto como um crime. Eles também entendem que essa prática pode provocar aumento nos preços das mercadorias vendidas, como forma de compensar o que é subtraído. Já o trabalho de Cox, *et al* (1990) descreve quatro fatores que impulsionam os adolescentes a furtar: (1) Experimentar a emoção envolvida no ato, (2) pressão exercida pelos amigos para furtar, (3) querer uma mercadoria e não querer pagar por ela e (4) querer uma mercadoria e ela ser proibida para adolescentes (como cigarro ou álcool) ou causar certo embaraço durante a compra (preservativos ou revistas adultas). O estudo também mostra que os furtos são mais comuns entre os adolescentes do sexo masculino.

O trabalho de Tonglet (2002) traz uma comparação entre a proporção de furtos realizados por adolescentes de duas escolas e a população que frequenta um centro de compras, na cidade de Northampton (Inglaterra). O artigo mostra que proporcionalmente a quantidade de adolescente e que já furtaram é maior que no público em geral, 51% dos estudantes já furtaram alguma vez, contra 32% dos consumidores do centro de compras. A pesquisa também indica que o furto não depende de um fator isolado, mas sim de uma soma de fatores que influenciam a decisão, dentre eles: a percepção de facilidade, baixo risco e oportunidade, além da

influência do ambiente familiar e social no qual a pessoa está inserida (TONGLET, 2002).

Os trabalhos de Tonglet (2002), Ferreira e Carvalho (2009) e Avery, McKay e Hunter (2012) defendem o ato de furtar vai muito além de necessidades econômicas, pressão de grupos ou vontade de possuir algo pelo qual não se pode pagar (ver Cox *et al*, 1990). Estes autores incluem, nos trabalhos citados acima, que ética, valores morais, ambiente familiar e de trabalho influenciam a tomada de decisão ou o ato de furtar. Tonglet (2002) diz que “o comportamento de furtar (ou não furtar) é influenciado por atitudes e valores morais, influência social, experiências anteriores com furto, situação econômica e a percepção dos riscos de ser preso.” (p. 351, tradução nossa). O estudo conduzido por Ferreira e Carvalho (2009) mostrou que os fatores que levam uma pessoa a não furtar são construídos e impostos pela sociedade através dos valores morais e éticos e do custo social envolvido ao ser pego furtando. Já Avery *et al* (2012) trazem que os valores éticos dos funcionários mais velhos influenciam seus pares e o comportamento desses colaboradores ajuda a moldar as ações dos funcionários mais novos criando normas sociais que contribuem para ações coletivas, dentre elas a redução de furtos.

Um outro ponto interessante sobre o furto externo é trazido por Friend, Costley e Brown (2010), que relatam situações onde o consumidor é injustamente acusado de furtar mercadorias. São relatadas 9 experiências de mulheres neozelandesas entre 34 e 52 anos, que ficaram sob suspeita de furto mesmo sem nenhum motivo aparente (FRIEND *et al*, 2010). O trabalho relata que os varejistas costumam dividir os consumidores em confiáveis e não confiáveis baseados em sua aparência ou condição social (FRIEND *et al*, 2010). As histórias relatadas são de mulheres que foram encaixadas no perfil de não confiáveis por pertencerem a minorias étnicas, serem estrangeiras ou serem estudantes. Em todas as histórias percebe-se a falta de atenção e a presunção dos empregados das lojas, pois em nenhuma das experiências relatadas há motivos para acreditar que houve furto, a não ser a desconfiança baseada no perfil das consumidoras.

Os furtos praticados por funcionários são tão comuns quanto os praticados por pessoas externas à loja. Estima-se que no Brasil 28% do total de perdas no comércio varejista sejam decorrentes de furtos internos (EUROMONITOR INTERNACIONAL, 2013). As empresas onde foram conduzidas as pesquisas envolvendo este tema situam-se nos Estados Unidos (ver Oliphant e Oliphant, 2001 e Avery, *et al*, 2012) e

no Reino Unido (ver Bamfield, 2006), onde os índices de furto interno são de 32% e 33% respectivamente (EUROMONITOR INTERNACIONAL, 2013). Estudiosos do assunto acreditam que essas perdas podem ser muito maiores, pois apenas uma pequena parcela do que é furtado é identificada (BAMFIELD, 2006). Muitas empresas relutam em denunciar ou processar os funcionários que furtam, pois acreditam que isso pode “afetar a imagem da empresa negativamente impactando vendas e no valor de mercado.” (OLIPHANT E OLIPHANT, 2001).

Nenhum dos artigos selecionados indica os motivos que levam os funcionários a cometer esse crime. É possível que a oportunidade e a facilidade de acesso às mercadorias estimulem a racionalização e levem o colaborador a furtar. Outros fatores não citados nos artigos estudados, mas que poderiam ser levados em consideração, são a condição socioeconômica dos funcionários, os baixos salários ou dificuldades financeiras, que poderiam impelir o colaborador a furtar. Oliphant e Oliphant (2001) conduziram um estudo onde era divulgado semanalmente, através de cartazes afixados na sala de descanso dos funcionários, a quantidade de produtos perdidos e o valor financeiro correspondente. A pesquisa demonstrou que esse método provocou uma queda significativa na quantidade de itens perdidos a cada semana. Os autores citam que estas “abordagens antigas como publicar as estatísticas de furto, podem ser tão eficazes quanto algumas técnicas modernas utilizadas atualmente (câmeras de vigilância, teste de honestidade e etiquetagem de itens)” (OLIPHANT E OLIPHANT, 2001, p.488).

Bamfield (2006) traz o volume de furtos e fraudes cometidas por funcionários em quatro grandes varejistas do Reino Unido. O seu objetivo é explicitar o impacto que esses crimes têm na atividade da empresa e traçar um perfil dos empregados que cometem esses crimes. O estudo demonstrou que o percentual de funcionários homens que furtam é ligeiramente maior que o de mulheres, porém o valor médio furtado por mulheres é maior que o subtraído por homens (BAMFIELD, 2006). O tipo de crime mais comum nas empresas pesquisadas é o furto de dinheiro, seguido pelo de mercadorias (BAMFIELD, 2006). A média de idade entre as mulheres é de 28 anos e entre os homens de 25 anos (BAMFIELD, 2006).

Já Avery *et al* (2012) desenvolveram um estudo sobre a influência que os funcionários mais velhos (em idade) e o suporte à delação têm sobre a perda de inventário no varejo. Eles acreditam que quanto maior a média de idade em uma empresa, menor será a perda. Os autores dizem que:

os empregados contribuem diretamente sobre a perda de inventário através do furto interno, eles também podem influenciar o volume das perdas através de comportamentos que diminuam os furtos realizados por clientes. Por exemplo, vendedores podem prestar atenção nos consumidores para prevenir furtos, impor sanções da organização referente ao furto e aderir ao código de conduta que proíbe o mau uso de privilégios de desconto. (AVERY, MACKAY e HUNTER, 2012, p.106, tradução nossa)

O estudo fora realizado com 83.051 funcionários de 726 empresas norte americanas e indica que em lojas onde há um número maior de empregados mais velhos a perda de inventário é menor, pois eles tendem a reforçar normas e condenar o furto interno, usam canais de delação para reportar ações incorretas e encorajam a vigilância sobre os consumidores para evitar a subtração de mercadorias. (AVERY, *et al*, 2012).

Na área de tecnologia e vigilância os estudos de Guffey, *et al* (1979) e Hayes, Downs e Backwood (2012) procuraram mostrar a influência que procedimentos e equipamentos de prevenção de perdas exercem no comportamento de consumidores e funcionários. O primeiro tenta entender se o uso procedimentos e equipamentos para prevenção de perdas é um incômodo para o consumidor e o segundo analisa o efeito que procedimento e equipamentos têm na redução de furtos e se eles têm impacto nas vendas. O estudo de Guffey, *et al* (1979) mostrou que a grande maioria dos consumidores não se importa e nem se sente desconfortável com os métodos utilizados pelas lojas para evitar furtos. Estes mesmos clientes consideram que furto é um crime sério e deve ser punido. Os autores também relatam que aqueles consumidores que se sentiram desconfortáveis com o uso de métodos e equipamentos de prevenção de perdas, consideram que furto não é um crime sério e são contrários a aplicação de punições a quem comete este tipo de infração (GUFFEY *et al*, 1979).

A pesquisa de Hayes *et al* (2012) reforça o fato de que os consumidores não são impactados pelo uso de procedimentos e equipamentos para redução de perdas, o estudo mostrou que o uso de ferramentas e tecnologia não afeta a venda e ainda reduz em 58% e 56%, respectivamente, as perdas de mercadoria por furto ou erro operacional.

5.2 ENSAIOS TEÓRICOS E PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Neste subtema foram classificados aqueles artigos que foram conduzidos dentro do assunto de prevenção de perdas, porém, diferente dos demais artigos, eles não possuem um direcionamento que possibilite classifica-los dentro dos subtemas definidos. Estes trabalhos lançam visões diferentes sobre o assunto e também propõem alguns temas de pesquisas a serem desenvolvidas dentro da área.

O objetivo aqui é mostrar a contribuição que esses artigos têm a oferecer para pesquisas futuras. Para a apresentação dos trabalhos aqui inseridos optou-se pela ordem utilizada de apresentação dos temas na tabela 3.

O trabalho de Geurts, Andrus e Reinmuth (1975) é uma proposição de pesquisa. Eles indicam o uso de perguntas com respostas randomizadas para identificar consumidores que apresentam comportamentos anormais como, por exemplo, furtar, alterar preços ou vandalismo (GEURTS *et al*,1975). O questionário aplicado é proposto de modo a eliminar respostas em branco ou não confiáveis para questões sensíveis⁵ (GEURTS *et al*,1975). O questionário é aplicado com perguntas pareadas onde uma das perguntas é sensível e a outra não e as perguntas a serem respondidas são determinadas de forma randômica por algum objeto, uma moeda por exemplo, assim o respondente fica seguro de que não será identificado e fornecerá respostas confiáveis à pesquisa (GEURTS *et al*,1975).

O trabalho desenvolvido por Dickerson (1979) destoa dos demais, pois ele tira o foco do comerciante como o principal responsável pela prevenção de perdas e dá lugar à questão social. Ele defende que a educação do consumidor pode contribuir de forma significativa para a redução das perdas no varejo (DICKERSON, 1979).

O autor diz que a população em geral desconhece que os resultados financeiros das perdas de mercadorias são repassados pelos comerciantes diretamente para os consumidores através do aumento dos preços dos produtos (DICKERSON, 1979). O artigo defende que o trabalho de educação deve envolver toda a comunidade, os consumidores devem ser conscientizados de que eles também pagam pelos produtos furtados. Dickerson (1979) acredita que através da educação e do entendimento das questões relacionadas à subtração de mercadorias pelos

⁵ Dentro do contexto do artigo questões sensíveis são aquelas que podem causar alguma espécie de embaraço ao serem respondidas.

clientes, pessoas ficarão atentas a atitudes suspeitas de furto e serão menos tolerantes, informando ao comerciante ou a polícia essas situações. O autor também relata que educadores e consumidores poderiam solicitar maior suporte do Estado, em direção ao endurecimento das leis que punem os crimes de furto. O maior rigor na punição tornaria o furto de mercadoria um crime mais sério, o que elevaria os riscos envolvidos ao furtar e diminuiria essas ocorrências (DICKERSON, 1979).

Thomas e Farrell (1982) propõem uma avaliação demográfica dos furtos ocorridos em Lincoln (Nebraska, EUA). O estudo conduzido em Lincoln baseia-se no cruzamento de informações obtidas a partir de registros policiais e jurídicos e do censo populacional entre os anos de 1970 e 1976, a pesquisa foi conduzida considerando apenas a população adulta (THOMAS e FARRELL, 1982). O estudo mostrou que a proporção de infratores entre homens e mulheres é a mesma, sendo a maioria jovens (THOMAS e FARRELL, 1982). O local de residência dessas pessoas não é igualmente distribuído na cidade e há tendência de concentração em determinados setores censitários (THOMAS e FARRELL, 1982). As lojas onde ocorrem mais prisões recebem clientes que são do mesmo setor censitário onde estão concentradas as residências dos infratores, na mesma linha as lojas com menores índices de apreensão recebem clientes do extrato censitário onde há menos furtantes (THOMAS e FARRELL, 1982). Com relação ao fator renda, a pesquisa identificou que nos extratos com renda maior que a média há menos infratores do que nos extratos com renda menor que a média (THOMAS e FARRELL, 1982). O estudo também mostrou a relação qualificação profissional x furto não possui uma relação direta, o que importa, de fato, é o nível de renda (THOMAS e FARRELL, 1982). Verificou-se que na camada censitária que abrange o *campus* principal da Universidade de Nebraska há um número relativamente alto de infratores, neste local os residentes têm um alto nível de escolaridade, porém possuem baixa renda (THOMAS e FARRELL, 1982).

O trabalho de Nelson *et al* (1996) é direcionado para entender a concentração geográfica dos furtos praticados no centro comercial de Cardiff (País de Gales, GB), focando em onde e quando eles ocorrem. As informações foram colhidas dos registros policiais do ano de 1993, neste ano foram registrados 2.135 furtos, a maioria aconteceu em lojas de variedades (27,2%) e roupas (27,1%) (NELSON *et al*, 1996). Foram identificadas as ruas onde mais ocorreram furtos naquele ano, 65% das ocorrências se deram nas ruas Queen e St. Davis Centre, os autores relatam que nessas ruas estão a maioria das lojas e onde ocorre a maior circulação de pessoas (NELSON *et*

al, 1996). Esse alto fluxo de pessoas criam as condições preferidas dos furtantes para agir: (1) mínimo risco de detecção, (2) baixos níveis de vigilância, (3) pouca atenção dos vendedores aos procedimentos de segurança e (4) facilidade para escapar (*NELSON et al, 1996*). Mais uma vez o estudo relata que esse tipo de infração é cometido igualmente por homens e mulheres, sendo que a grande maioria (73,8%) tem menos de 20 anos de idade (*NELSON et al, 1996*). Quanto a variável temporal avaliada pelos autores a maioria dos furtos tende a ocorrer aos sábados, que é o dia de maior movimento no comércio local, e nos meses de março e julho, devido ao período de férias escolares, e nos meses de novembro e dezembro, período que antecede as festas de ação de graças e Natal.

O trabalho de Philips, Alexander e Shaw (2005), dedica-se a avaliar a relação entre a expansão dos supermercados de autosserviço e o aumento da quantidade de furtos no Reino Unido no período pós-guerra, entre 1950 e 1970. A pesquisa avalia que ao mesmo tempo que o comerciante busca tornar a sua loja mais atrativa, também aumenta a possibilidade de ocorrências de furtos por parte dos consumidores (*PHILIPS et al, 2005*). Os autores defendem que o modo como as mercadorias são expostas ao mesmo tempo que atraem compradores, atraem a atenção daqueles que pretendem furtar (*PHILIPS et al, 2005*). Deste modo cabe ao comerciante desenvolver procedimentos que minimizem o risco de furto como: interação dos vendedores com os consumidores, avisos de que a loja é monitorada, planejamento da disposição das mercadorias e instalação de equipamentos de segurança como espelhos e câmeras de vigilância (*PHILIPS et al, 2005*).

O trabalho de Bailey (2006) define perda de inventário como sendo a “perda financeira atribuída a uma combinação de furto interno, fraude de fornecedores, furto externo e erros administrativos e de processos” (*BAILEY, 2006*). O autor propõe um *survey*, baseado na teoria do comportamento planejado, indicando metodologia e proposições de hipóteses para medir e prever a intenção dos empregados em praticar furtos (*BAILEY, 2006*). O artigo defende que os resultados obtidos podem ajudar os gerentes a desenvolver estratégias de combate aos furtos e programas de treinamento ético, visando aprimorar os valores morais dos empregados (*BAILEY, 2006*).

A teoria dos jogos também é tratada como método de análise para comparar dois procedimentos de combate a furtos internos, a saber controle interno e inspeções surpresas (*MISHRA e PRASAD, 2006*). Analisando variáveis como probabilidade de

detecção do furto, valor esperado do furto, furto não detectado esperado, custo ótimo de inspeção esperado e a perda total da empresa, os autores deste trabalho sugerem um modelo de equilíbrio para averiguar quando é o melhor momento para efetuar a inspeção e detectar a maioria dos funcionários que furtam (MISHRA e PRASAD, 2006). Uma extensão do modelo é utilizada para prever a honestidade do empregado (MISHRA e PRASAD, 2006).

Bressler (2011) faz um levantamento das estatísticas de furto interno e externo com o objetivo de identificar quais são os crimes mais cometidos por empregados e clientes e propõe algumas ferramentas para prevenir perdas baseado nesses resultados.

Os trabalhos a seguir apresentados são os que se encaixaram nas grandes categorias e foram classificados como outros. Essas verdadeiramente lançam um novo olhar sobre a prevenção de perdas.

Howell e Lehocky (1997) abrem uma janela até então não explorada nos artigos dos outros temas. Eles defendem que a falta de um banco de dados com informações precisas sobre os preços e quantidades de cada produto colabora para erros contábeis e para a ineficiência operacional. Foi conduzido um estudo dentro de uma grande empresa varejista do Reino Unido, onde foram apontados erros de inventário devido à falta de interligação entre o sistema de vendas e o estoque (HOWELL e LEHOCKY, 1997). Durante o processo foram identificados produtos que possuíam estoque menor do que o acusado no sistema, o que é relativamente normal, devido a furtos e outras perdas, mas também foram identificadas sobras de estoque (HOWELL e LEHOCKY, 1997). Como é possível a empresa ter mais produtos do que o acusado no sistema? Isso ocorre devido a erros na operação e na mensuração do estoque (HOWELL e LEHOCKY, 1997). Os autores relatam que este tipo de erro pode provocar a remarcação dos preços desses itens para baixo, pois é necessário fazer o estoque girar para a entrada de novos produtos, o que acaba se traduzindo em perda de margem na venda (HOWELL e LEHOCKY, 1997).

O artigo de Guthrie e Guthrie (2006) traz uma série de assuntos que carecem de estudo dentro do tema prevenção de perdas. Ele foi utilizado como guia no início deste trabalho por conter informações gerais e bibliografia pertinente à área de prevenção de perdas.

Chapmann e Templar (2006) fazem um estudo sobre os problemas que influenciam na mensuração das perdas. Os autores dividem os problemas em quatro

categorias: (1) melhoria na administração e desempenho, (2) redução dos custos e aumentos das vendas, (3) efeitos locais de problemas sistêmicos e (4) particularidades do negócio.

O último artigo aqui enquadrado trata da relação entre desenvolvimento de varejo e crime (BOWES, 2007). Neste caso não trata-se de furto, mas sim de roubo e outras atividades violentas que podem afetar o desempenho de um comércio. O autor inicia o seu trabalho explicando uma estratégia comum para a revitalização de áreas urbanas centrais de uma é oferecer incentivos para a instalação de comércios e a atividade econômica local acaba por atrair novos moradores (BOWES, 2007). O problema é que em geral as áreas vizinhas ao centro da cidade são marginalizadas e possuem alto índice de violência⁶, o que pode desestimular o desenvolvimento do comércio (BOWES, 2007). Bowes (2007) desenvolve um modelo estatístico para verificar: (1) se o crime desestimula o desenvolvimento do varejo e (2) se o desenvolvimento do varejo atrai o crime. O modelo indica que as duas hipóteses são verdadeiras (BOWES, 2007). O autor então conclui que não basta oferecer incentivos fiscais para atrair o comércio para essas regiões também é necessário desenvolver políticas públicas de combate ao crime (BOWES, 2007).

Todos estes trabalhos mostram que a pesquisa em prevenção de perdas no varejo é uma área que merece mais atenção. Há diversos campos de trabalho que vão desde programas conscientização comunitários até políticas públicas de redução ao crime.

5.3 GERENCIAL

Esta categoria agrupa os trabalhos que procuraram retratar a visão dos gestores do comércio varejista sobre prevenção de perdas. Como aqueles que comandam os negócios percebem: a quantidade de furtos cometidas, quais meios controle e monitoramento eles consideram mais importantes para reduzir as perdas.

Quem gerencia um comércio deve estar ciente que absolutamente qualquer pessoa pode cometer um furto, independentemente de suas características, padrão

⁶ Podemos citar aqui o exemplo da área central de Porto Alegre.

social, nível de educação e renda (BELLUR, 1981). Entretanto observa-se uma tendência maior de jovens cometerem esse tipo de crime (BELLUR, 1981; LIN, HASTINGS e MARTIN, 1994; RAMOS, 2012). É necessário destacar que dentro do seguimento de vestuário, onde o público feminino é maior, portanto o número de mulheres infratoras conseqüentemente é maior que o de homens (LIN *et al*, 1994;). Inclusive os empregados estão sob suspeita, já que o furto interno também é um problema relatado pelos comerciantes (FRENCH, CRASK e MADER, 1984)

Dentro deste ponto de características de um infrator é muito importante abandonar os estereótipos. Uma pesquisa conduzida entre estudantes de *marketing* em uma universidade norte americana demonstrou que a maioria das pessoas tende a descrever um provável infrator como sendo: homem, negro e menor de 18 anos (ASQUITH e BRISTOW, 2000). Os estudos revisados para este trabalho demonstram que há uma tendência maior dos jovens, entre eles estudantes universitários, a cometerem furtos. A grande maioria dos estudos não faz distinção da etnia dos furtantes e quando indicada, em geral, a predominância é de brancos (ASQUITH e BRISTOW, 2000).

Gerentes de prevenção de perdas afirmam que qualquer item de uma loja pode ser furtado (BAMFIELD, 2004). Porém os itens mais roubados possuem algumas características como: serem pequenos e fáceis de esconder, pertencerem a uma marca famosa ou ser um item que esteja na moda (BAMFIELD, 2004) Os itens relatados como mais furtados dentre todos os seguimentos do varejo são: alimentos, bebidas alcoólicas, goma de mascar, cosméticos, lâminas de barbear, bijuterias e acessórios, artigos eletrônicos pequenos e roupa feminina (BAMFIELD, 2004)

Uma vez que os gestores não podem guiar-se por um perfil para identificar aqueles que furtam, eles necessitam desenvolver procedimentos ou adotar equipamentos que facilitem o monitoramento dos consumidores e da sua equipe.

Dentre os procedimentos para evitar furtos, aqueles que são percebidos como mais efetivos pelos gerentes são: o treinamento dos empregados para identificar e inibir furtos (BELLUR, 1981; LIN *et al*, 1994; PRETIOUS, STEWART e LOGAN, 1995), a presença do próprio gerente na loja (PRETIOUS *et al*, 1995), a contratação de fiscais de loja (PRETIOUS *et al*, 1995) e o controle no acesso e utilização dos provadores (RAMOS, 2012). Apesar do treinamento da equipe ser indicado como uma das práticas mais efetivas para evitar perdas, poucas lojas o fazem (BELLUR, 1981; LIN *et al*, 1994; PRETIOUS, STEWART e LOGAN, 1995)

Os equipamentos considerados, pelos gestores, como mais efetivos na prevenção de perdas são: o CFTV (circuito fechado de televisão), câmeras falsas e etiquetas de alarme⁷ (PRETIOUS *et al*, 1995).

Ao fazerem uso desses equipamentos os gerentes e funcionários de lojas conseguem identificar e encaminhar a polícia aqueles que são flagrados furtando. Entretanto os lojistas consideram que as leis não são severas o bastante para punir este tipo de crime (FRENCH *et al*, 1984; RAMOS, 2012). Esse fato acaba desestimulando o reporte dos crimes de furto as autoridades (FRENCH *et al*, 1984) e obrigando os gestores a tomar medidas punitivas alternativas. Em Portugal e no Reino Unido uma medida bastante comum é banir aqueles os infratores que já são conhecidos da loja (BAMFIELD, 2004; RAMOS, 2012). Nos Estados Unidos, em locais onde a lei permite, as lojas instituem multas a aqueles que são flagrados cometendo furtos (LIN *et al*, 1994). Ressaltamos que é necessário sempre observar se a legislação permite o uso dessas medidas alternativas, no caso do Brasil não existe este tipo de autonomia para o lojista, o único meio de lidar com infratores é denunciando o crime para às autoridades competentes.

Cabe salientar que cada gerente conhece as particularidades do seu negócio e adapta as medidas de prevenção de perdas que mais combinam com o seu modelo ou que melhor cabem no seu bolso.

5.4 JURÍDICO

Os artigos aqui classificados tratam da dificuldade que os comerciantes têm em deter ou processar pessoas que cometem furtos em suas lojas e os danos decorrentes de uma falsa acusação.

Donnell e Peacock (1972), Budden, Yergarin e Miller (1991) e Leaver (1993), pontuam que a legislação é falha ao punir pessoas que furtam mercadorias, prejudicando os comerciantes. Estes trabalhos também têm o intuito de orientar os gestores a evitar ao máximo os embates com suspeitos de furto para que não sejam

⁷ Uma descrição mais aprofundada do uso desses sistemas de vigilância é feita na sessão 5.6 deste trabalho.

processados por constrangimento, cárcere privado ou agressão (DONNEL e PEACOCK, 1972).

Os gerentes, sempre que podem, evitam confrontar o cliente, muitos preferem lançar mão de diversas alternativas de inibição como: treinar os empregados para vigiar atitudes suspeita, ter mais funcionários na área de vendas ou fazer uso guardas uniformizados, que são algumas das formas tidas como mais eficientes (BUDDEN, *et al*, 1991). O treinamento de empregados para vigiar consumidores suspeitos é tido como o método mais eficiente para evitar furtos e possíveis processos, para isso eles recebem instruções específicas de como agir dentro dos limites legais para efetuar a abordagem de um cliente suspeito (BUDDEN, *et al*, 1991).

É necessário ter muito cuidado ao lidar com um suspeito de furto, pois, dependendo do caso, este pode processar o comerciante por: cárcere privado ou detenção ilegal, calúnia, difamação, caso o comerciante toque no suspeito ou em seus pertences, poderá ser alegado agressão (DONNEL e PEACOCK, 1972) Os consumidores suspeitos devem ser monitorados cuidadosamente e somente confrontados tendo a certeza de que o fruto se concretizou, pois uma acusação injusta pode resultar em processo contra a loja solicitando danos morais e reparação (DONNEL e PEACOCK, 1972). Para evitar ou minimizar processos judiciais, mesmo em casos onde a lei permita a abordagem e detenção “os comerciantes e seus empregados devem aprender a lidar com o suspeito com discrição, reconhecendo a necessidade de salvaguardar a reputação e a sensibilidade dos clientes.” (DONNEL e PEACOCK, 1972, tradução nossa).

Donnell e Peacock (1972), Budden, *et al* (1991) e Leaver (1993), discorrem que além de causar prejuízo ao lojista (principalmente às pequenas empresas) o furto lesa também o cliente, pois os custos das mercadorias subtraídas e o investimento em segurança aumentam o preço dos produtos.

Outra grande preocupação dos comerciantes é que a lei é bastante branda com aqueles que são flagrados furtando, e mesmo em casos de reincidência, não existe uma punição que seja dura o bastante para desincentivar a prática deste tipo de crime (DONNEL e PEACOCK, 1972; BUDDEN, *et al*, 1991; LEAVER, 1993).

5.5 PSICOLOGIA

Nesta subcategoria foram elencados 4 artigos que versam sobre quais os efeitos psicológicos do furto e como evitar ou tratar esse tipo de comportamento.

O furto é descrito como sendo o comportamento anormal⁸ mais comum entre os consumidores (BABIN e BABIN, 1996; KRASNOVSKY e LANE, 1998), é considerado um crime comum e ocorre em qualquer classe social ou idade (ARBOLEDA-FLOREZ, DURIE E COSTELLO *apud* GLASSCOCK, RAPOFF e CRISTOPHERSEN, 1988).

Nenhum dos artigos relacionados conclui se os homens ou as mulheres apresentam maior tendência a furtar. Krasnovsky e Lane (1998) relatam que estudos pós 1970 mostram que tanto homens e mulheres envolvem-se igualmente em furto a lojas. A média de valores furtados também é muito parecida em ambos os sexos, porém observa-se diferenças nas preferências de furtos: enquanto homens preferem levar artigos eletrônicos, mulheres preferem roupas, perfumes e cosméticos (SARSALO, BERGMAN e TOTH, 1998)

Foram encontrados alguns pontos de consonância com o subtema comportamento. Os estudos aqui classificados também observam que o furto é uma atitude mais comum entre os adolescentes (GLASSCOCK, *et al*, 1988; BABIN e BABIN, 1996; KRASNOVSKY e LANE, 1998; SARASALO, *et al*, 1998). O trabalho de Babin e Babin (1996) relata também que valores morais e éticos influenciam a decisão de furtar ou não, acrescentando o fato de que as emoções também podem levar a cometer esse tipo de crime, principalmente entre os adolescentes. Os autores argumentam que “carga emocional que acompanha o furto tem um impacto maior sobre os jovens consumidores do que entre os demais. Então, nos adolescentes, a relação entre emoções e intenções é, normalmente, mais forte do que nos consumidores mais maduros.” (BABIN e BABIN, 1996, p. 790, tradução nossa).

Analisando as pessoas que cometem este tipo de crime é possível encontrar padrões de comportamento. De acordo com os estudos conduzidos por Moore (*apud* Krasnovsky e Lane; 1998) existem cinco perfis de furtantes: os impulsivos, os ocasionais, os episódicos, os amadores e os semiprofissionais.

⁸ Comportamento anormal “é caracterizado por atos que são incompatíveis com as normas sociais.” (BABIN E BABIN, 1996, tradução nossa).

Os impulsivos são aqueles que furtam uma ou duas vezes e não efetuam nenhum planejamento dessa ação (KASNOVSKY e LANE, 1998). Os ocasionais são aqueles que furtam de várias vezes durante um período de tempo, então são flagrados, condenados e não voltam a furtar (KASNOVSKY e LANE, 1998). Episódicos são aqueles para os quais o furto é uma espécie de ritual que autopunição, costumam roubar mercadorias específicas (KASNOVSKY e LANE, 1998). Aqueles considerados amadores são o que furtam com frequência e veem isso como um ganho próprio ou economia (KASNOVSKY e LANE, 1998). Já os semiprofissionais são aqueles que têm o furto como meio de vida, eles roubam para revender, ou seja, beneficiam-se financeiramente dessa atividade criminosa, “muitos deles não consideram essa uma atividade ilegal ou moralmente errada” (KASNOVSKY e LANE, 1998, tradução nossa).

Os indivíduos classificados nos dois últimos perfis são considerados furtantes crônicos e apresentam algum grau de desordem psicológica relacionada a psicopatia (KASNOVSKY e LANE, 1998), que não deve ser confundida com a cleptomania.

A cleptomania é um distúrbio psiquiátrico raro, menos de 5% daqueles que foram presos por furto possuem características compatíveis com a doença (KASNOVSKY e LANE, 1998). Os cleptomaníacos “são incapazes de resistir ao impulso de furtar, mesmo que ele não precise, independentemente do valor monetário. [...] O furto é realizado sem qualquer assistência” (SARASALO, *et al*, 1998, tradução nossa). Em nenhum dos trabalhos experimentais há relatos de cleptomaníacos diagnosticados nas amostras.

Poucas pesquisas foram conduzidas sobre o tratamento de pessoas que furtam de forma patológica (KASNOVSKY e LANE, 1998). Um deles é o *covert sensitization*, desenvolvido inicialmente por Cautela (*apud* GLASSCOCK, *et al*, 1988) que treina o furtante a imaginar a cena do roubo e na sequência associar as consequências de ser flagrado (GLASSCOCK, *et al*, 1988). Outro tratamento desenvolvido é descrito por Henderson (*apud* GLASSCOCK, *et al*, 1988), chamado *Individual combined treatment*, ele é voltado para crianças e as ensina técnicas de relaxamento que devem ser utilizadas todas as vezes que elas se sentirem impelidas a furtar. Os pais também são orientados a expor as crianças a situações onde elas podem se sentir tentadas e as recompensam quando conseguem resistir aos impulsos (GLASSCOCK, *et al*, 1988). Diversos tratamentos são estudados e sugeridos, porém até o momento, nenhum mostrou ser mais efetivo outros.

Nos Estados Unidos existe um programa de apoio aos Furtantes Anônimos⁹, oferecido pela *Shoplifters Anonymous Inc.* uma organização sem fins lucrativos criada por Lawrence Conner em 1977. (KASNOVSKY e LANE, 1998). Trata-se de um programa que leva os furtantes a praticar uma série de lições em casa ou durante os encontros do grupo, cada módulo tem seis horas de duração (KASNOVSKY e LANE, 1998). Essas práticas visam “diminuir a racionalização do furto e sensibilizar os furtantes das consequências e estigmas resultantes de suas ações e ajuda cada um dos participantes a desenvolver o seu próprio plano para evitar o furto” (KASNOVSKY e LANE, 1998).

Acredita-se que as opções de tratamento para este tipo de comportamento são limitadas, pois o furto é considerado um crime pouco grave (KASNOVSKY e LANE, 1998). É necessário avançar dentro desse tema, buscando, reabilitar as pessoas que furtam antes de condená-las formalmente, abrindo uma opção de justiça restaurativa.

5.6 SEGURANÇA

Processar infratores é custoso, consome tempo e algumas vezes pode ser embaraçoso, por este motivo a maioria dos comerciantes preferem prevenir furtos através da identificação dos infratores (WILLMER, 1976).

Para prevenir crimes, seja furto ou roubo, as lojas têm que investir em segurança física e patrimonial. Elas o fazem através da instalação de equipamentos de vigilância e alarme, da contratação de pessoal e do planejamento da disposição das mercadorias na área de vendas.

Os artigos abarcados dentro desta subcategoria versam sobre materiais, equipamentos e procedimentos adotados pelos varejistas para evitar perdas de inventário devido a furtos internos e externos.

As empresas têm, cada vez mais, investido em segurança formal, através da instalação de circuito fechado de televisão (CFTV) para monitorar as atividades de consumidores e empregados, sensores de presença/intrusão e treinamento de pessoal (KAJALO e LINDBLOM, 2010), etiquetas de alarme nas mercadorias

⁹ Programa de Furtantes Anônimos é uma tradução livre de *Shoplifters Anonymous Program*.

(DAWSON, 1993; TONGLET e BAMFIELD, 1997) e rastreamento de mercadorias através de identificação por rádio frequência (PRATER, FRAZIER e REYES, 2005)

Os lojistas também investem no planejamento da disposição de cada mercadoria, evitando pontos cegos, dificultando rotas de fuga e deixando mercadorias de alto valor em locais com maior acesso a vigilância (FARIA, 1977; LAWRENCE, 2004).

As etiquetas de alarme, mais conhecidas como EAS (eletronic article surveillance) são o método de combate a furtos mais utilizado pelos lojistas (DAWSON, 1993). No Brasil, muitos varejistas, têm adotado procedimento de etiquetagem na origem, que “é a colocação de etiquetas eletrônicas nas mercadorias ainda na fase de sua produção.” (ANGELO e SIQUEIRA, 2003), esse processo torna a cadeia de suprimentos mais ágil, o produto é encaminhado para a área de vendas mais rápido e com menor risco de furto (ANGELO e SIQUEIRA, 2003).

A colocação dessas etiquetas no produto permite que seja identificado quando ele é retirado da loja sem que tenha ocorrido o pagamento, pois a desativação ou a retirada da etiqueta é realizada no caixa (DAWSON, 1993). Porém, podem ocorrer erros nesse processo, pois a desativação ou retirada da etiqueta depende do operador de caixa, caso ele não o faça de maneira adequada o alarme pode soar quando o cliente deixar a loja (DAWSON, 1993). Essa situação causa diversos embaraços, os clientes se sentem chateados, envergonhados e desconfortáveis nesses casos e esperam alguma espécie de explicação ou desculpas do responsável pela loja (DAWSON, 1993). Por isso é bastante importante que os funcionários sejam orientados a sempre ter cuidado na remoção do alarme, certificando-se que todas as etiquetas foram retiradas ou desativadas, evitando constrangimentos e eventuais processos movidos por clientes (DAWSON, 1993).

O RFID (*radio frequency identification*) também é um dispositivo utilizado para o rastreamento de mercadorias. Diferente do EAS, que é utilizado apenas como alarme, o RFID é capaz de informar o que é o produto, a quantidade e o seu preço (PRATER, *et al*, 2005). Agindo como uma etiqueta inteligente ele facilita a identificação da mercadoria, tanto para fins de apuração de estoque, quanto para a venda e recentemente vem sendo desenvolvido para o uso como dispositivo de combate a furtos (ADAMS e MEYER, 2011). O uso dessa tecnologia é bastante difundido entre os varejistas nos Estados Unidos (DAWSON, 1993; PRATER, *et al*, 2005), porém não há estudos envolvendo essa tecnologia no Brasil.

Outra tecnologia largamente utilizada são os alarmes de intrusão (IAS) ou sensores de presença. Eles são utilizados para deter invasores em potencial através da emissão de um alarme que é direcionado a uma central de monitoramento ou à polícia (PASCOE e LAWRENCE, 1998). Pesquisas conduzidas no Reino Unido mostram que a maioria dos ladrões veem os alarmes como um impeditivo para a execução de um roubo, pois a intrusão é detectada imediatamente e a polícia é informada, podendo frustrar a ação (PASCOE e LAURENCE, 1998).

O sistema de CFTV, é uma das tecnologias mais utilizada pelos varejistas (KAJALO e LINDBLOM, 2010) e é considerada uma das mais efetivas (Alstete, 2006). Este não recebeu atenção especial de nenhum dos artigos selecionados. Porém as publicações de Farias (1977), Tonglet e Bamfield (1997), Alstete (2006) e Kajalo e Lindblom (2010), consideram este sistema um grande aliado na prevenção de perdas.

O trabalho de Faria (1977) relata que apesar de relativamente caro o sistema de CFTV é efetivo na detecção e intimidação de suspeitos tanto em um centro de compras quanto e lojas individuais. A instalação de câmeras falsas, torna o sistema de monitoramento mais barato e também ajuda na inibição de possíveis furtos, pois que o cliente não é capaz de identificar se a câmera realmente funciona ou não (FARIA, 1977).

Além do uso de sistemas eletrônicos outro fator importante é a gestão de pessoas. O processo de contratação (ASTOR, 1964; ALSTETE, 2006) e treinamento (ASTOR, 1964; WILMMER, 1974; TONGLET e BAMFIELD, 1997) dos funcionários contribuem na redução e combate as perdas.

Um processo de seleção bem conduzido é capaz de identificar pessoas que tem um perfil adequado ao negócio e demonstram honestidade e confiança, aliado a isso também é necessário averiguar o histórico da pessoa que está sendo contratada, buscando por informações nas empresas que ela trabalhou e nos registros policiais (ASTOR, 1964).

O treinamento dos funcionários é outro ponto de atenção. É nessa fase em que os funcionários conhecem e aderem à cultura da empresa e estão abertos a aprender tudo o que faça o seu trabalho ser melhor visto. O treinamento de prevenção de perdas deve ser incluído nesta fase e deve conter instruções de como identificar um suspeito de furto e como proceder nessas ocasiões (WILLMER, 1979). Este treinamento deve ser repassado a todos os funcionários, independente se a contratação ocorreu antes

ou depois na abertura da loja (ASTOR, 1964), pois as pessoas são um dos recursos mais importantes na prevenção de perdas

Outras medidas preventivas também são descritas para evitar ou minimizar a perda de inventário como a manutenção de manuais sobre todos os processos realizado na loja, definindo o que são e quem é responsável, por cada atividade (ASTOR, 1964). O uso de sinais de inibição indicando que a loja é constantemente monitorada por CFTV, que furtar um crime e é passível de punição, também contribuem para inibir uma ação de furto (FARIA, 1977). Verificar e controlar a entrada e saída de clientes dos provadores, certificando-se que não há peças escondidas dentro de outras (ASTOR, 1964). Monitorar o acesso de banheiros e vestiários, pois nestes lugares a privacidade de clientes e funcionários é garantida, podendo ocorrerem subtração de mercadorias nestes locais (ASTOR, 1964).

Outras medidas pontuais podem ser utilizadas para prevenir perdas de acordo com o tamanho e o porte do negócio. Prevenir perdas requer investimento financeiro em equipamentos e pessoas, porém o desenvolvimento de alguns procedimentos de controle podem ajudar a reduzir o volume de mercadorias perdidas (TONGLET e BAMFIELD, 1997).

6. ENTREVISTAS

Através da sistematização dos estudos conduzidos na área de prevenção de perdas foi possível compilar diversas informações referentes ao assunto. Buscando complementar o trabalho realizado foram entrevistados três gestores ligados à área. Estas entrevistas permitiram avaliar se os resultados trazidos pelas pesquisas conduzidas sobre o tema refletem as situações encontradas no dia a dia destes profissionais

O primeiro, Alexandre Ribeiro, é Gerente Geral de Prevenção de Perdas da maior empresa de varejo de moda do Brasil¹⁰, profissional com mais de 15 anos de experiência na área.

Na sequência, foi entrevistado Carlos Eduardo dos Santos, professor da Fundação do Instituto de Administração (FIA-USP) e Diretor do Portal Prevenir Perdas, que atua em prevenção de perdas há mais de 20 anos.

O último entrevistado foi Roberto Pupe, que trabalha na área de prevenção de perdas desde 2004 e atualmente é Gerente de Prevenção de Perdas do Grupo Paquetá, responsável pela implantação da área nesta empresa a partir de 2013.

O quadro abaixo traz, de forma resumida, a relação dos argumentos usados pelos entrevistados e os conteúdos da revisão sistemática.

¹⁰ Para que a entrevista fosse autorizada foi solicitado sigilo sobre o nome da empresa.

Quadro 3 – Resumo dos argumentos dos participantes frente aos subtemas trabalhados, impressões sobre pesquisas na área e cenário futuro.

	Alexandre	Carlos	Roberto
Psicologia	Oportunidade Impunidade Doença	Oportunidade Condições socioeconômicas desfavoráveis Desemprego Cultura Família desestruturada Uso de entorpecentes Falta de valores morais Doença	Oportunidade Status Estimulo da mídia ao consumo Condições socioeconômicas desfavoráveis Doença
Comportamento	Homens e mulheres furtam igualmente Há furto em todas as idades. Maior concentração: jovens entre 20 e 30 anos	Homens furtam mais. Qualquer um pode furtar Maior concentração: jovens entre 15 e 30 anos.	Homens furtam mais. Qualquer um pode furtar. Maior concentração: jovens entre 17 e 30 anos
Jurídico	A legislação não é rigorosa Impunidade É comum que quadrilhas se utilizem de menores para realizar furtos Saída: Inibição, prevenção	A legislação não é rigorosa Impunidade Saída: Programa de prevenção de perdas – Definição de processos, treinamento de pessoas e uso de tecnologia	A legislação não é rigorosa Impunidade Saída: Inibição, prevenção
Gerencial	As perdas internas têm grande impacto, representam a maioria das perdas. Podem ocorrer por furto, fraude de fornecedores e erros operacionais	O furto interno é de difícil identificação, O furto externo é maior, porém isso pode mudar conforme o seguimento de varejo	A perda interna é maior que a externa se levar em conta as fraudes praticadas por funcionários
Segurança	Procedimento: inibição através da oferta de atendimento a todos os clientes. Equipamento: CFTV	Procedimento: Treinamento dos funcionários para agir preventivamente. Equipamento: varia conforme o seguimento do varejo	Procedimentos bem definidos e bem executado são mais eficientes. Câmeras, antenas e fiscais são paliativos.
Conhecimentos sobre pesquisas na área	Acadêmicas: Não Comerciais: Sim	Acadêmicas: Sim Comerciais: Sim	Acadêmicas: Sim Comerciais: Sim
Suficiência das pesquisas conduzidas	As pesquisas atuais não oferecem bases seguras para auxiliar a tomada de decisão	O varejo como um todo é uma área pouquíssimo explorada academicamente	Quase não há pesquisas, há pouco material disponível.
Futuro da área de prevenção de perdas	Ganhará importância Empresas estão descobrindo o valor desta área.	Tende a se expandir.	A área vem crescendo. As empresas estão se dando conta que prevenir perdas também é uma forma de obter lucros.

Fonte: Elaborado pela autora

A intenção da primeira pergunta era saber, na opinião dos entrevistados, o que leva uma pessoa a cometer um furto. Um fator foi unânime: oportunidade. Os artigos de El-Dirghami (1974), Cox *et al* (1990) e Tonglet (2002) também relatam este como sendo uma das motivações mais comuns para a execução de um furto. Outros motivos expostos por esses autores são a percepção de baixos riscos de punição e fatores econômicos. Roberto cita que as pessoas tiram proveito de dias e horários de maior movimento para furtar, pois nestes momentos há um certo descontrole. Os vendedores precisam atender mais de uma pessoa ao mesmo tempo e o monitoramento de cliente mal intencionados fica bastante prejudicado. Já Alexandre afirma que a “confiança de estar impune, que ela (a pessoa) vai fazer aquele ato e nada vai acontecer” motiva o furto, principalmente entre menores. Segundo ele algumas quadrilhas utilizam menores para realizar os furtos, pois o risco de punição é ainda menor.

Carlos citou que questões socioeconômicas, como desemprego, baixa renda e uso de drogas, levam as pessoas a cometer este tipo de crime. Outros fatores citados por Carlos são questões culturais, desestrutura familiar e valores morais muito frágeis, nas palavras dele: “Os valores (morais) que essas pessoas têm não são suficientes para que elas possam tomar uma decisão honesta.”. Essa questão da influência que a cultura e os valores exercem sobre o indivíduo, na tomada de decisão sobre o furto, é trazida nos trabalhos de Tonglet (2002), Babin e Babin (2006), Ferreira e Carvalho (2009) e Avery *et al* (2012). Roberto acrescenta ainda outra motivação: o status, isto é, o querer ter um determinado produto que está na moda. Ele relata que a mídia exerce uma pressão/estimulo muito grande sobre este fator, pois ostentar peças usadas por jogadores ou atores famosos traz a sensação de diferenciação frente aos demais. Os trabalhos de Cox *et al* (1990) e Bamfield (2004) também citam o status como um fator motivador de furtos.

Quando solicitado um perfil físico e etário dos furtantes, os três entrevistados foram categóricos em afirmar que qualquer um pode furtar, independente de idade, nível de escolaridade ou renda. Essa mesma afirmação também é feita nos trabalhos de El-Dirghami (1974) e Bellur (1981). Porém, de acordo com os gestores, existe uma concentração maior de infratores entre jovens na faixa entre 15 a 30 anos¹¹, o que

¹¹ Na indicação da faixa etária de concentração houve pouca diferença. Alexandre apontou entre 20 e 30 anos, Carlos entre 15 e 30 e Roberto entre 17 e 30 anos. É possível que essa diferença na idade inicial esteja associada às percepções individuais dos gestores dentro dos seus modelos de negócios.

está de acordo com o descrito em 12 dos artigos avaliados durante o processo de sistematização: El-Dirghami (1974), Guffey *et al* (1979), McNees *et al* (1980), Bellur (1981), Glasscock *et al* (1988) Cox *et al* (1990) Lin *et al*(1994), Babin e Babin (1996), Kasnovsky e Lane (1998), Sarasalo *et al* (1998), Tonglet (2002) e Ramos (2012). Quanto a prevalência entre homens ou mulheres entre os furtantes, há discordância entre os entrevistados. De acordo com Alexandre ambos os sexos furtam na mesma ordem de grandeza. Já para Carlos e Roberto os homens jovens são a maioria dos praticantes desse tipo de crime, mas isso pode variar de acordo com o tipo de varejo. Carlos cita o exemplo do varejo supermercadista onde é muito comum crianças e adolescentes degustarem¹² os produtos. Já Roberto destaca que cada uma das bandeiras do Grupo Paquetá possui um tipo de público diferente, logo a concentração de furtantes por idade e sexo varia de acordo com a marca. A Paquetá Sports concentra o público masculino jovem, a Paquetá Calçados destina-se a mulheres jovens e a Gaston já trabalha com uma linha mais popular. Dessa forma o perfil da maioria dos infratores, em cada uma dessas lojas, segue o padrão do público que a frequenta.

Os entrevistados também citaram que há três categorias furtantes: (1) os ocasionais ou oportunistas, (2) os impulsivos e (3) os profissionais. Durante a entrevista Carlos foi um pouco mais específico ao descrever esses três perfis. Portanto as descrições abaixo são baseadas em seu relato:

- Ocasional ou Oportunista: Cliente da loja, muitas vezes é um cliente fiel, e acha que por isso pode levar um 'brinde' da empresa. Ele compra produtos, mas quando tem a oportunidade ele quer levar um produto de 'brinde'. "Quando você identifica um furto como esse, você até analisa se vale a pena chamar a polícia" (Carlos)
- Impulsivo: são pessoas que sofrem de algum desvio psíquico, como a cleptomania. Em geral elas furtam itens de valor muito baixo, pelos quais elas têm condições de pagar, porém a doença as leva a cometer o crime. Os três gestores destacaram que este é um perfil muito raro. E, quando esta situação foi retratada em novelas várias pessoas valeram-se deste argumento para não serem denunciadas à polícia.

¹² Degustação, neste caso, é o ato de consumir um produto dentro da loja sem pagar.

- Profissional: são aqueles que vivem de furtos, geralmente trabalhando em grupos (ganguês) e alimentando o mercado informal com os produtos dos seus saques.

A classificação trazida acima parece ser a utilizada na prática entre os profissionais de prevenção de perdas, sendo provavelmente baseadas em suas observações diárias e leituras de alguns artigos sobre o tema. Elas diferem da classificação utilizada no trabalho de Kasnovsky e Lane (1998) sobre o perfil dos furtantes, na qual aqueles que utilizam o furto como meio de vida são considerados semiprofissionais, já os entrevistados os tratam como profissionais. Isso evidencia a diferença da visão acadêmica e da prática brasileira sobre as motivações psicológicas do furto.

O furto interno é outro fator de perda significativo, porém ainda pouco explorado dentro das pesquisas. Este é o tema principal de apenas 12% dos artigos avaliados. Conforme dito na sessão 6.1 deste trabalho, nenhum dos artigos selecionados elenca razões para a ocorrência deste tipo de crime entre os funcionários. Roberto, porém, afirma que as mesmas motivações que levam o cliente a furto são as que levam o funcionário a cometer essa infração, com o agravante que para o funcionário há mais facilidade, pois os controles internos são mais vulneráveis. Na opinião do entrevistado, “os conhecimentos e desenvolvimentos de ações de prevenção de perdas ainda estão mais focados nas questões de furto externo. As empresas não conhecem muito este canal, trabalhando muito na confiança e menos no controle.”. Oliphant e Oliphant (2001) também destacam que a confiança excessiva do gestor em sua equipe afeta o controle exercido sobre os funcionários e que esse é um dos fatores que dificulta a identificação e o registro de furtos realizados por colaboradores. Nenhum dos participantes revelou números específicos sobre o furto interno. Os três forneceram informações baseadas em suas experiências e conhecimento do mercado. Alexandre e Roberto concordam que a perda interna (soma do furto, com fraudes de funcionários e fornecedores, erros operacionais e administrativos) é maior que o furto externo. Em relação somente ao índice de furtos os dois gestores acreditam que os furtos internos e externos são equivalentes. Para Carlos a prevalência de furtos internos sobre os externos depende do modelo de negócio, conforme ele descreve no trecho:

Eu não concordo com o furto interno, por exemplo, que nos magazines de confecção que o furto interno é maior. O furto externo ainda é maior que o furto de funcionário. Existem algumas situações como em farmácias, medicamentos, é furto interno que é maior, pois os medicamentos estão todos confinados. Na perfumaria, o furto externo é maior. No setor de farmácia é

70/30, perfumaria 70% externo, 30% interno, medicamentos: 70% interno, 30% externo. Setor de supermercados, autosserviço, tem muita falha operacional. E aí o furto interno e externo estão em equilíbrio.

Carlos também diz que o furto interno compõe as perdas desconhecidas de uma empresa e que a causa raiz deste tipo de perda é de difícil identificação. Os três entrevistados citam que há menos controle e vigilância nas áreas internas da loja e que isso facilita a execução do furto. Oliphant e Oliphant (2001) e Bamfield (2006) relatam estes mesmos problemas.

Em empresas onde há um programa de prevenção de perdas em vigência, um dos pontos é a tolerância zero com furtos ou qualquer tipo de crime, independente do produto ou do valor envolvido. Tanto Alexandre, quanto Roberto, que atuam como gerentes gerais de prevenção de perdas, citaram esta estratégia. Abrir exceções a esta regra pode causar descontrole. Para Alexandre, uma forma de desestimular o furto interno é: todos os funcionários estarem cientes das perdas que a empresa sofre e saberem o resultado e a consequência de cada produto perdido. Como visto na revisão o estudo conduzido por Oliphant e Oliphant (2001) mostra que esta pode ser uma saída eficiente para reduzir as perdas ou furtos internos.

Roberto destaca um ponto até então não explorado: a ação de funcionários como facilitadores de furtos. Agindo como cúmplices de supostos clientes no momento do crime. Isso pode ocorrer através do não registro da mercadoria ou de uma distração proposital durante o furto. Os artigos avaliados para o presente trabalho não tratam de ações como esta, pois a identificação deste tipo de situação parte de uma ação da empresa e, conforme já citado, as empresas tratam as informações referente à origem de suas perdas de modo muito sigiloso.

Outro tema bastante delicado nesta área é a punição das pessoas que furtam. Foi perguntado aos entrevistados se eles consideravam as leis brasileiras suficientemente rigorosas para punir este tipo de crime. Todos responderam que não de forma veemente. Os varejistas sentem-se desamparados pela lei. Os três gestores citaram que as leis norte americanas e europeias são mais rígidas e permitem que os infratores sejam punidos de forma mais rápida e eficiente. Durante a sistematização foi possível verificar que os varejistas destas regiões, embora tenham mais graus de liberdade que o varejista brasileiro para aplicar algumas sanções, também queixam-se da fragilidade legal, conforme descrito nos trabalhos de Donnell e Peacock (1972), Budden, Yergarin e Miller (1991) e Leaver (1993).

Os três entrevistados relataram os mesmos problemas: (1) os infratores têm ciência de que ficarão impunes, (2) as delegacias de polícia dificultam e tentam evitar o registro de furtos de pequeno valor, (3) na maioria dos casos o furtante deixa a delegacia antes do representante da loja e muitas vezes volta ao estabelecimento para cometer novos crimes.

Alexandre, Carlos e Roberto reforçam o que é dito por Donnel e Peacock (1972) e Budden *et al* (1991): o cliente somente deve ser abordado se houver plena certeza que houve a ocultação do produto. No Brasil, esta abordagem somente pode ocorrer após a saída do cliente de dentro da loja, pois, conforme dito por Carlos, “o furto só se consuma quando a pessoa sai da loja.”.

Carlos relata que para que a abordagem seja feita de forma correta é necessário ter uma equipe de fiscais ou colaboradores preparados para lidar com a situação: contendo o cliente de forma educada, retirando-o da área de vendas, para evitar constrangimentos, e tomando a decisão de formalizar uma queixa policial ou não. Esta afirmação encontra eco no trabalho de Budden *et al* (1991).

Uma abordagem indevida, ou seja, confrontar um cliente sem que ele tenha de fato furtado um produto, pode render processos por danos morais, calúnia e difamação ou até agressão. Essa mesma situação é descrita por Donnel e Peacock (1972).

Um outro fato relatado pelos entrevistados é a participação de menores nas ações de furto. As leis que punem o furto realizado por menores são muito brandas e eles não são punidos. Alexandre e Roberto citaram o caso de mães que orientam seus filhos a furtar peças e, em caso de flagrante, a recriminação cai sobre a criança, que não poderá ser julgada pelo seu ato.

Diante desta situação, qual a melhor saída? Os entrevistados responderam que é a prevenção do furto através da inibição. Alexandre ressalta que:

Inibição, nada mais é que fazer um bom atendimento. Atender bem todo os clientes, sem distinção, mas estar atento aos pequenos detalhes. Estar atento às pessoas que entram na loja e não escolhem tamanho, modelo e cor, que estão ao léu, que entram com mais de duas ou três pessoas juntas e se espalham para dentro da loja. As pessoas que vão praticar o furto demonstram nas suas atitudes, normalmente, a intenção de praticar o ato.

Para isso é necessário ter uma equipe de loja treinada para estar atenta a atitudes suspeitas e oferecer atendimento sempre que notar uma atuação suspeita. Os entrevistados reforçam a importância do treinamento da equipe para agir de forma preventiva, inibindo o cliente e “resguardar os resultados da companhia” (Alexandre).

Roberto vê a padronização de procedimentos e da operação como as melhores ferramentas de prevenção de perdas. Ele defende que estes controles e procedimentos devam ser mostrados durante a integração de novos empregados, para que todos estejam cientes que “há padrões e normas a serem seguidos.”. Roberto acredita que ferramentas como: CFTV, antenas de alarme e fiscais são importantes, mas de nada adiantam se não houver um controle e acompanhamento dos processos. Para ele, “procedimentos bem definidos e bem executados são mais eficientes [...]. As ferramentas são complementos.”

Alexandre e Carlos também citam a padronização de procedimentos, o treinamento da equipe e o controle sobre os processos como pontos bastante importantes para a prevenção de perdas. Carlos faz uma ressalva que muitas empresas começam a implantar a prevenção de perdas pelo passo final, que é a compra de equipamentos, quando na verdade o primeiro investimento deve ser feito nos passos citados anteriormente.

Alexandre e Carlos falaram das suas ferramentas preferidas para a prevenção de furtos. Alexandre cita que os sistemas de alarme, sensores de presença e câmeras de monitoramento remoto (CFTV) são os melhores equipamentos e diz que o seu preferido são as câmeras. Ele justifica essa preferência dizendo que elas podem ser voltadas tanto para a parte de vigilância e monitoramento quanto para a parte comercial, servindo como ferramenta para identificação das preferências dos clientes. Carlos diz que a melhor tecnologia varia de acordo com o tipo de varejo. Para os varejos de vestuário e farmacêutico ele prefere as antenas de alarme, já para os varejos supermercadista e de construção civil, circuito fechado de televisão (CFTV).

Alexandre, Carlos e Roberto foram questionados quanto a sua familiaridade com pesquisas acadêmicas na área de prevenção de perdas. O primeiro relatou conhecimentos apenas sobre pesquisas comerciais. O segundo, por ser professor, tem conhecimentos sobre pesquisas acadêmicas e comerciais. Carlos é um dos responsáveis técnicos pelas pesquisas de prevenção de perdas no varejo conduzidas pelo PROVAR/FIA. Roberto declarou ter alguma familiaridade com pesquisas acadêmicas e conhecimento sobre as pesquisas comerciais.

Os três entrevistados consideram que as pesquisas, tanto comerciais como acadêmicas, são insuficientes e apontam que o seguimento supermercadista é o que dispõe de informações mais completas e precisas. Nos demais segmentos, falta qualidade nas informações, pois poucas empresas participam das pesquisas sobre

prevenção de perdas. Alexandre atribui isso ao fato de que muitas empresas desconhecem as suas perdas. Ele destaca também que é arriscado dividir informações em segmentos com pouca participação, pois

o controle de perdas também é um diferencial competitivo. Hoje, não é só o bom produto ou a boa coleção que fazem um bom resultado. Hoje quem tem uma boa gestão, uma boa governança, uma boa área de gestão de perdas e um *compliance* organizado dentro da companhia consegue fazer um bom resultado.

Todos afirmaram que a área de prevenção de perdas está em expansão no Brasil. Alexandre lembra que a cultura de prevenção de perdas no país é insipiente:

Nos Estados Unidos a área existe há mais de 20 anos e está muito desenvolvida. [...] Essa é uma área muito nova no Brasil, que nos últimos 5 anos cresceu o que não cresceu em 20. A velocidade está sendo muito maior, justamente porque o mercado está muito mais competitivo e requisitando mais isso.

Ele complementa dizendo que:

Muitas empresas, hoje, associam a área de prevenção de perdas a, por exemplo, compra de equipamentos. 'Quem é que compra câmera? É a área de prevenção de perdas'. Isso é uma associação errada de prevenção de perdas com estratégia do negócio. Prevenção de perdas tem que dar retorno para a companhia, tem que melhorar o resultado da companhia através de uma estratégia, de uma governança clara de procedimento e de operações que suportem. Não é uma coisa isolada, não é uma câmera que vai trazer resultado ou melhorar resultado sem procedimentos

Roberto ressalta que as empresas estão se dando conta que prevenir perdas também é uma forma de obter lucro. E cita a própria Paquetá como exemplo, que em 2013 deu início à implantação da área na empresa. Carlos defende que a prevenção de perdas é uma área vital para a empresa. Ele cita que é a iniciativa mais rápida para a empresa obter lucro, pois as outras duas formas são aumento de vendas ou redução de custos e essas duas formas exigem estratégias bem mais agressivas e desgastantes para a empresa do que a implantação de um programa de prevenção de perdas.

Os três gestores citaram que um grande problema é a falta de profissionais prontos para trabalhar na área. De modo geral, as empresas precisam investir em treinamento, desenvolvimento e retenção de profissionais para trabalhar em seus departamentos de prevenção de perdas. Carlos ainda lembra que o varejo como um todo é uma área pouquíssimo explorada academicamente, não existindo disciplinas que contemplem a prevenção de perdas nos cursos de graduação.

Por fim, de modo geral, notamos que as vivências destes três gestores, Alexandre, Carlos e Roberto, refletem as informações coletadas durante a sistematização dos artigos. O único ponto de divergência foi na percepção do perfil psicológico dos furtantes. Esta pode ser considerada uma inconsistência de menor

significância, já que os profissionais convidados atuam na área de prevenção de perdas e, portanto, têm uma visão mais pragmática sobre o assunto e a classificação foi realizada de forma simplificada.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho era reunir as publicações disponíveis sobre prevenção de perdas no varejo e sistematizá-las de modo que fosse possível demonstrar quais são os temas mais pesquisados dentro do assunto. Este processo permitiu a identificação de cinco temas e seis subtemas, dentro dos quais os 49 artigos selecionados foram classificados.

Através da análise dos conteúdos das entrevistas, frente ao material coletado durante o processo de sistematização, foi possível verificar que a grande maioria dos resultados obtidos nas pesquisas acadêmicas estão condizentes com a realidade enfrentada pelo profissional de prevenção de perdas no Brasil.

Durante os diálogos, os entrevistados trouxeram, inclusive, outras perspectivas sobre o assunto, que ainda não foram exploradas ou, pelo menos, não figuraram dentro dos artigos selecionados para este trabalho. Como, por exemplo, a ação de menores em quadrilhas especializadas em furto, mães orientando crianças a furtar e funcionários agindo como facilitadores do furto realizado por clientes.

É possível notar que há pequenas divergências entre os entrevistados no ponto relacionado ao perfil etário e de gênero dos furtantes. E uma divergência um pouco mais expressiva quando se trata dos melhores equipamentos a serem utilizados. É natural que esta diferença ocorra, pois cada profissional atua em um ramo diferente do varejo que, por sua vez, possui particularidades em relação ao público e ao tipo de produto vendido. Conforme retratado durante o trabalho, os procedimentos e ferramentas devem se adaptar às necessidades do negócio.

Além disso, a sistematização dos artigos mostrou que a prevenção de perdas é, de fato, um assunto relevante dentro da administração, contudo, o volume de pesquisas conduzidas na área ainda é pequeno. Os artigos sobre comportamento e psicologia demonstram que, além de preocupar-se com o público alvo, os gestores e funcionários da loja devem estar atentos àqueles clientes que podem realizar um furto. Dentro do subtema jurídico, verificaram-se os melhores procedimentos a serem adotados diante do flagrante de um furto, procurando resguardar a imagem da empresa e do cliente suspeito.

Os trabalhos desenvolvidos dentro do campo gerencial demonstram que, além da preocupação em alcançar as metas de vendas, os gestores devem preocupar-se

em evitar a perda de produtos seja por furto externo, interno ou erro operacional. Os artigos sobre segurança apresentam processos e ferramentas que auxiliam a prevenção de perdas. Já os ensaios teóricos e sugestões de pesquisa mostram que a área de prevenção de perdas é um campo vasto e ainda pouco explorado dentro da academia.

Principalmente no Brasil, os estudos conduzidos sobre prevenção de perdas são ínfimos. O varejo como um todo é pouco explorado dentro das universidades. Dos 49 artigos utilizados na sistematização apenas um era de autores brasileiros. Os 48 artigos restantes são, em sua maioria, de origem norte-americana ou europeia. E mesmo nesses países, onde esta área já está consolidada, o número de estudos sobre prevenção de perdas é limitado.

A grande resistência das empresas em fornecer dados que embasem pesquisas são um fator limitador a ser considerado. Conforme citado por um de nossos entrevistados, os índices de perdas são informações estratégicas da empresa. No entanto, durante a leitura dos artigos, foi possível observar que diversas pesquisas foram realizadas, diretamente com a massa de consumidores, com os funcionários das empresas ou através de registros policiais e jurídicos.

O varejo é um segmento de mercado em plena expansão. A realização de pesquisas dentro das áreas que o compõe são necessárias para fortalecê-lo. Grande parte do material absorvido pelos varejistas brasileiros vem do exterior. É necessário tropicalizar essas pesquisas para entendermos como este mercado funciona de fato no Brasil. Este trabalho é um esforço neste sentido.

7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISA

A área de prevenção de perdas recebe quase nenhuma atenção da academia no Brasil. Mesmo em países onde esta já é uma área consolidada, poucas pesquisas acadêmicas são conduzidas. Esse número reduzido de estudos provavelmente se deve à dificuldade na obtenção de informações relevantes sobre o tema. Essa falta de informações se torna mais evidente quando tratamos de perdas interna, pois por ser de uma área estratégica quase todas as empresas se negam a fornecer dados para pesquisa. Outra limitação encontrada durante a execução deste trabalho foi a

dificuldade de acesso a outras bases de dados, este fato restringiu o número de artigos para análise àqueles disponibilizados pelas duas bases utilizadas (CAPES e EBSCO).

Alguns dos artigos selecionados para este trabalho demonstram que os consumidores podem fornecer uma boa base de dados sobre furto externo, permitindo, assim, conhecer o perfil dos furtantes e motivos que os levam a cometer este ato ilícito.

Ressaltamos que, enquanto este trabalho priorizou relatar as perdas decorrentes de furtos, dentro de uma empresa elas podem ocorrer também por outros motivos como, quebras operacionais, fraude de funcionários, fornecedores e transportadores, erros administrativos e operacionais.

A partir do momento que as empresas dedicarem maior importância à prevenção de perdas é de se esperar que surjam oportunidades para trabalhos na área. É necessário captar o interesse das organizações em conhecer melhor as suas perdas, mapeá-las e, então, combatê-las.

Por fim, prevenção de perdas também pode ser o tema de outras áreas de estudo, como a psicologia, buscando estudar as motivações do furto, e o direito auxiliar os comerciantes e o poder público a punir os responsáveis por estes crimes. Dessa forma este é um campo com grande potencial para pesquisas interdisciplinares.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Emerson Brasil de. **Prevenção de Perdas no Varejo de Materiais de Construção**. 2013. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – apresentado à pós-graduação *latu sensu* da Universidade Paulista, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=377:prevencao-material-de-construcao&catid=9:prevencao-de-perdas&Itemid=45>. Acesso em: 01 mai. 2014.

BRASIL, Presidência da República. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. **Código Penal**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848.htm>. Acesso em: 08 jun 2014.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **Portal de Periódicos CAPES/MEC**. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em: 01 jul. 2014

COLAPINTO, John. Stop, Thief!. **The New Yorker**, 1 Set. 2008: 74. Disponível em: <<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA184391501&v=2.1&u=capes58&it=r&p=AONE&sw=w&asid=f7addc61dae77cdb5b1abe00c4b64bba>>. Acesso em: 18 Mar. 2014

COSTA, Adenilda Almeida da. **Prevenção de Perdas: Analisar o gerenciamento de prevenção de perdas em organizações supermercadistas de varejo no DF**. 2010. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/2865/1/2010_AdenildaAlmeidaCosta.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2014.

ELTON B. STEPHENS CO. INFORMATION SERVICES (EBSCO). **EBSCO host**. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

EUROMONITOR INTERNACIONAL. **GRBT - Global Retail Theft Barometer 2012-2013**. 1 ed. New Jersey: Checkpoint, oct. 2013. Disponível sob solicitação em <<http://www.globalretailtheftbarometer.com/contact.html>>. Acesso em: 26 abr. 2014.

FRAUD MAGAZINE: a publication of Association of Certified Fraud Examiners. Austin, TX: 2014. Disponível em: <<http://www.fraud-magazine.com/home.aspx?pageid=50>>. Acesso em: 01 mai. 2014.

FRIEND, L. A.; COSTLEY, C. L.; BROWN, C. Spirals of distrusts vs of trust in retail customer service: consumers as victims or allies. **The Journal of Services Marketing**, v. 24, n. 6, 2010. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1886199&show=abstract>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

GUTHRIE, John; GUTHRIE, Anna. A research agenda for loss prevention. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 11, 2006.

Disponível em: <www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm>. Acesso em: 18 mar. 2014.

HARDGRAVE, Bill. Apparel retailers finally get RFID. *RFID Journal*. 27 abril 2014. Disponível em: <<http://www.rfidjournal.com/articles/view?11726>>. Acesso em: 05 jun. 2014

HARIS, Candida; JONES, Peter; HILIER, David; TURNER, David. CCTV surveillance systems in town and city centre management. **Property Management**, v. 16, n. 3, 2010. p.160-165. Disponível em: <<http://www-emeraldinsight-com.ez45.periodicos.capes.gov.br/journals.htm?issn=0263-7472&volume=16&issue=3&articleid=845473&show=html#sthash.aLxkZ5MR.dpuf>>. Acesso em: 27 mai. 2014.

HERZER, Giselher. Magnetic materials for electronic article surveillance. **Journal of Magnetism and Magnetic Materials**. v. 254-255, janeiro 2003, p. 598-602. Proceedings of the 15th International Conference on Soft Magnetic Materials (SMM15). Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304885302009307>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

HIGGINS, JPT; GREEN S (editors). **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions** Version 5.1.0 [updated March 2011]. The Cochrane Collaboration, 2011. Disponível em: <www.cochrane-handbook.org>. Acesso em 10 mai. 2014

INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT. **The assault on your profits**: A policy for the prevention of loss. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 2 Iss: 2, 1974, pp.22 – 25. Disponível em: <<http://www-emeraldinsight-com.ez45.periodicos.capes.gov.br/journals.htm?issn=0959-0552&volume=2&issue=2&articleid=1671790&show=html#sthash.uQJGHCBX.dpuf>>. Acesso em: 25 mai. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Volume de Vendas – Varejo. **Séries Históricas e Estatísticas**. Brasil, 2014. Disponível em <<http://serieestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=Mc87>>. Acesso em: 18 nov. 2014

KAJALO, S.; LINDBLOM, A. Evaluating the effects of formal and informal surveillance: a retailer's view. In: Annual Conference American Society of Business and Behavioral Sciences, 19., 2012. **Proceedings of ASBBS**, V. 19, n. 1. Las Vegas, 2012. Disponível em: <<http://asbbs.org/files/ASBBS2012V1/PDF/K/KajaloS.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2014.

LAPA, João Carlos da. **Ganhar mais perdendo menos**: como combater as perdas no varejo. Brasília: SENAC DF, 2010.

LEE, James. Emerging trends in Loss Prevention. **Loss Prevention Magazine**. Feature Article. 01 jan. 2013. Disponível em: <<http://lpportal.com/feature-articles/item/313-emerging-trends-in-loss-prevention.html>> Acesso em: 25 mai. 2014.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. Tradução Erika Suzuki; revisão técnica José Ernesto Gonçalves, José Bento do Amaral Júnior. São Paulo: Atlas, 2000.

LOSS PREVENTION MAGAZINE: The voice of loss prevention. Long Beach, CA: Lpportal.com, v. 13.2, march-april 2014. Disponível em: <<http://digital.lpportal.com/title/11873>> Acesso em: 01 mai. 2014.

LOSS PREVENTION FOUNDATION (LPF). **What is Loss Prevention?** [2012]. Disponível em: <http://losspreventionfoundation.org/___pdfs%5Ccareers%5CWhatIsLP.pdf>. Acesso em: 27 abr.2014.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011 4ª reimpressão.

NATIONAL RETAIL FEDERATION (NRF): the voice of retail worldwide. Retail Industry Research. Disponível em: <http://www.nrf.com/modules.php?name=Pages&sp_id=429>. Acesso em: 30 abr. 2014.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PROGRAMA DE ADMINISTRAÇÃO DE VAREJO DA FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (PROVAR/FIA). 13ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro, 2013. Disponível em: <http://provar.org/pesquisas_dinamic_conteudo.php?codigo=18>. Acesso em: 10 jun. 2014.

RFID JOURNAL. **Glossary of RFID Terms**. Disponível em: <<http://www.rfidjournal.com/glossary>>. Acesso em: 03 jun. 2014

ROBERTI, Mark. The history of RFID technology. **RFID Journal**. 16 de janeiro de 2005. Disponível em: <<http://www.rfidjournal.com/articles/view?1338>>. Acesso em: 03 jun. 2014

ROESCH; Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Carlos Eduardo. **Manual de planejamento**: prevenção de perdas e gestão de riscos: enfoque varejo e indústria. 1 ed. São Paulo: Sicurezza, 2007.

SURETTE, Ray. The thinking eye: Pros and cons of second generation CCTV surveillance systems. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 28, n. 1, 2005. p.152-173. Disponível em: <<http://www-emeraldinsight-com.ez45.periodicos.capes.gov.br/journals.htm?issn=1363-951X&volume=28&issue=1&articleid=1464673&show=html#sthash.NDoskh8A.dpuf>>. Acesso em: 27 mai. 2014.

TRANFIELD, David.; DENYER, David.; SMART, Palminder. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, 2003. p. 207-222. Disponível em: <http://www.puyt.nl/wp-content/uploads/2010/08/Tranfield-Denyer-Smart_Evidence-informed-management-knowledge-by-means-of-systematic-review.pdf> Acesso em: 25 mai 2014.

ZAMITH, José Luís Cardoso. **Gestão de Riscos & Prevenção de Perdas**. 1 ed. São Paulo: FGV, 2007.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1 – Na sua opinião o que leva uma pessoa a furtar?
- 2 – Quem furta tem um perfil específico? Existe alguma prevalência entre homens e mulheres como infratores? Existe uma faixa etária predominante? Se sim, qual? Se não por quê?
- 3 – Você acha que as leis que punem o furto são rigorosas o suficiente? Existe dificuldade em punir alguém por furto? Caso positivo, qual a saída a ser adotada?
- 4 – Qual o impacto do furto interno nas perdas de uma empresa?
- 5 – Quais os procedimentos e equipamentos que você considera mais eficientes para a redução de perdas?
- 6 - Você tem familiaridade com pesquisas na área de prevenção de perdas?
- 7 - Você acha que os estudos conduzidos na área de pp são suficientes?
- 8 - Como você vê o desenvolvimento da para de prevenção de perdas nos próximos anos? Ela tende a ganhar mais importância?

APÊNDICE B – CRITÉRIOS DE REFINAMENTO DOS ARTIGOS SELECIONADOS APÓS A LEITURA

Tabela 3 – Quantidade de artigos excluídos por critério

Termos	Quantidade
Conteúdo	20
Indisponível ¹³	12
Repetidos	23
Total	55

Fonte: elaborado pela autora

¹³ Indisponível: O artigo não estava disponível para leitura, pois a instituição responsável pela base de dados não assinava o periódico.