

## **Perdas no varejo vão além de R\$ 11 bilhões**

*Daniele Madureira*

*Furtos de funcionários e consumidores somam R\$ 4,6 bi*

Lojas apinhadas de gente, funcionários trabalhando em regime de hora extra, caixas que registram sem cessar as compras feitas a partir do 13º salário. O Natal, onde se concentram 20% das vendas anuais do comércio, poderia ser a época mais feliz para os varejistas, se não fosse por um detalhe: as perdas crescem na mesma proporção da receita. Essas perdas vão desde produtos vencidos ou danificados no manuseio até erros administrativos na gestão do estoque, que geram pedidos em duplicidade, por exemplo. Mas o mais significativo são os furtos externos (de clientes ou fornecedores) e furtos internos (de funcionários).

De acordo com o Programa de Administração de Varejo da Fundação Instituto de Administração (FIA), as perdas no varejo somam 1,77% da receita operacional das empresas, que foi de R\$ 635 bilhões em 2009, segundo estimativas da Confederação Nacional do Comércio (CNC).

Com isso, o varejo deixa de embolsar nada menos que R\$ 11,2 bilhões no ano. Pelas contas do Provar, 40,5% desse total, o equivalente a pouco mais de R\$ 4,6 bilhões nos números da CNC, são perdidos com furtos. Os funcionários das empresas respondem por metade desse valor.

Nos supermercados, o quadro é mais crítico. As perdas somam 2,33% do faturamento das empresas (ver texto ao lado).

"O varejo aplica em média 0,4% do faturamento em sistemas de controle de perdas, mas o ideal para um controle efetivo seria 1%", diz Cláudio Landsberg, diretor da LinxPrevenção de Perdas.

Alguns varejistas têm investido para reduzir o prejuízo. Instalar câmeras nas lojas e depósitos e pagar bônus para gerentes de lojas que apresentam baixos índices de perdas são algumas das medidas adotadas.

Também faz parte do esforço dos lojistas a terceirização do inventário, com a contratação de equipe externa para contagem do estoque, que passa a ser feita com maior frequência para identificar a origem da perda. Esta última opção foi a escolhida pela Marisa.

Embora o índice de perdas da Marisa esteja abaixo da média do mercado (0,6%), ela decidiu passar para terceiros em 2011 a tarefa de inventário, até então realizada pelo próprio time de vendas, antes ou após a abertura da loja. "Dessa forma, liberamos nossa equipe para se concentrar na sua atividade fim e garantimos a governança da operação, uma vez que a contagem será feita por gente de fora", diz Gilberto Quintanilha, coordenador de prevenção de perdas da Marisa.

A velocidade de abertura de lojas na Marisa (estão sendo inaugurados 53 pontos de venda este ano, somando 278) contribuiu para a decisão de tornar o controle mais eficiente.

O trabalho da empresa terceirizada ficará sob o comando da área de gestão de estoques, criada no fim de 2009 na Marisa. "Antes, um auditor ia até a loja para verificar o inventário", diz Quintanilha. A operação precisa ser feita "pelo menos duas vezes ao ano", observa o executivo.

Especialistas alertam que, quanto maior a frequência do inventário, maior a possibilidade de detectar a origem das perdas. Foi sob essa premissa que a City Lar- maior varejista de móveis, eletrodomésticos e eletroeletrônicos do Centro-Oeste do país, que integra a Máquina de Vendas- adotou o inventário rotativo diário. Nesse caso, o estoquista da loja faz o levantamento de todos os produtos vendidos no dia anterior.

O cuidado é maior com os produtos de alto risco (como celulares, notebooks, câmeras digitais e pen drives), de pequenos tamanhos e de alto valor agregado, suscetíveis ao furto.

Nesse caso, o trabalho é feito por funcionários especialmente designados para isso, que na empresa recebem o nome de agentes de prevenção de perdas (APP). Em média, cada uma das 180 lojas tem três a quatro APPs.

Mas designar o próprio empregado para verificar furtos não é arriscado? "O funcionário sabe que o controle é da sua responsabilidade e, em caso de suspeitas, optamos por afastar os envolvidos", diz Osvaldo Sobrinho, gerente de prevenção de perdas da City Lar.

O controle na City Lar é completado com a realização de um inventário geral, dessa vez por uma equipe terceirizada, que realiza o levantamento a cada três meses. "São 25 auditores por loja, que fazem o trabalho acompanhados por 15 supervisores", diz Sobrinho.

Todo esse controle gera um índice de perdas de 0,4% sobre o faturamento bruto da City Lar, que foi de R\$ 1 bilhão em 2009, um índice bem abaixo da média.

Nos produtos de alto risco, no entanto, o número é maior (0,65%) e neste ano deve aumentar: a perda por metro quadrado desses itens deve subir de R\$ 12,20 no ano passado para R\$ 13,80 em 2010.

Por isso, a City Lar decidiu implantar um circuito fechado de TV (CFTV) em todas as suas lojas. O investimento é de R\$ 600 mil.

Mas ainda há trabalho a fazer. "Abrimos lojas em novas praças, como Acre e Pará, e ainda é preciso treinar melhor os funcionários", diz Sobrinho. Do total de perdas na City Lar, 37% são furto interno e 36% furto externo.

Na Drogaria São Paulo, que também conta com sistema de CFTV, a perda está em 0,3% da receita bruta. Para atingir esse patamar, a rede investe 0,65% da receita com controle sobre perdas.

"Nossa equipe interna de inventário soma 60 pessoas para cobrir 340 lojas e três centros de distribuição", diz Gilberto Martins Ferreira, presidente da Drogaria São Paulo.

O inventário na rede de farmácias é feito a cada três meses, em cada loja. Um inventário rotativo semanal também é feito.

"Isso ajuda o gerente a identificar se determinado produto tem uma falta repentina, o que pode sinalizar roubo", diz Ferreira.

Os gerentes da rede, por sinal, ganham uma gratificação, se atingem metas de inventário. "Por isso, eles sabem que não adianta esperar dois meses pela auditoria trimestral para corrigir qualquer falha: todos têm carta branca para solicitar um inventário de um produto a qualquer momento".

E os próprios funcionários são treinados para acompanhar, a distância mas com atenção, o movimento dos clientes na loja. Na rede, o mais comum é o roubo que parte do freguês.

**Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 21 dez. 2010, Empresas, p. B4.**