



**TÉCNICO**  
LISBOA

## **Gestão de Perdas no Retalho Alimentar**

O caso de estudo da Compracá

**Maria Luísa Luiz Gomes Andrade e Sousa**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

**Engenharia e Gestão Industrial**

Presidente: Prof. Paulo Vasconcelos Dias Correia

Orientador: Prof. Dra. Maria Isabel Craveiro Pedro

Vogal: Prof. Amílcar José Martins Arantes

**Setembro 2020**

## **Declaração**

Declaro que o presente documento é um trabalho original da minha autoria e que cumpre todos os requisitos do Código de Conduta e Boas Práticas da Universidade de Lisboa.

**Declaration**

I declare that this document is an original work of my own authorship and that it fulfills all the requirements of the Code of Conduct and Good Practices of the Universidade de Lisboa.

## **Resumo**

As perdas são um assunto transversal a todos os setores de atividade, com grande relevância para o setor do retalho. Este problema, de escala global, será a base para o estudo a realizar. O objetivo é reduzir as perdas da empresa Compracá, que detém oito lojas MeuSuper e que apresenta perdas superiores em comparação com outras empresas no mesmo setor. As perdas podem ser conhecidas ou desconhecidas, e têm como principais origens o roubo por clientes, roubo por funcionários, fraude por fornecedor e erros administrativos. Constituindo as perdas um problema global e intemporal, há sempre fundamento e espaço para inovação e desenvolvimento de novas metodologias.

**Palavras chave:** Compracá, Retalho, Roubo, *Shrinkage*

**Abstract**

Losses are a problem in all sectors, mainly in retail. This global problem is the basis of this study. The goal is to reduce Compracá's losses, a company that owns eight MeuSuper shops and presents values of losses higher than other companies competing in the same market. Losses can be known or unknown, and are primarily caused by customer theft, employee theft, supplier fraud and administrative errors. Being losses a global and timeless problem, there is always a foundation and space for innovation and the development of new methodologies.

**Keywords:** Compracá, Retail, Theft, Shrinkage

## Índice

Declaração .....	I
Declaration .....	II
Resumo .....	III
Abstract.....	IV
Índice de Figuras .....	VII
Índice de tabelas .....	VIII
Capítulo 1 – Introdução .....	1
<b>1.1 Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Motivação</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Objetivo</b> .....	<b>2</b>
<b>1.4 Metodologia</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5 Estrutura</b> .....	<b>3</b>
Capítulo 2 – Caso de Estudo Compracá.....	5
Capítulo 3 – Revisão Bibliográfica .....	9
<b>3.1 Furto e roubo</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1.1 Motivações para roubo</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1.2 Punição</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1.3 Consequências</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1.4 Propostas de combate ao furto</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1.5 Custos de prevenção</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1.6 Casos de estudo para a prevenção do roubo</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1.7 Conclusão</b> .....	<b>26</b>
Capítulo 4 – Metodologia.....	27
<b>4.1 Entrevista</b> .....	<b>27</b>
<b>4.1.1 Entrevista estruturada e semiestruturada</b> .....	<b>28</b>
<b>4.2 Questionário</b> .....	<b>28</b>
<b>4.2.1 Perguntas abertas e perguntas fechadas</b> .....	<b>29</b>
<b>4.3 Análise da informação da entrevista</b> .....	<b>30</b>
<b>4.4 Estudo de mercado</b> .....	<b>30</b>
<b>4.5 Contagem diária de stock</b> .....	<b>30</b>
<b>4.6 Conclusão</b> .....	<b>30</b>
Capítulo 5 – Caso de Estudo.....	32
<b>5.1 Análise de dados/ Base de dados</b> .....	<b>32</b>
<b>5.2 Análise ABC</b> .....	<b>33</b>
<b>5.2.1 Buraca</b> .....	<b>34</b>
<b>5.2.2 Massamá</b> .....	<b>36</b>
<b>5.3 Perdas positivas</b> .....	<b>37</b>
<b>5.4 Amostragem</b> .....	<b>37</b>

<b>5.4.1 Questionários aos funcionários</b> .....	39
<b>5.4.2 Questionários a clientes</b> .....	40
<b>5.4.3 Entrevistas a concorrentes</b> .....	41
<b>5.4.4 Visitas às lojas</b> .....	41
<b>5.4.5 Registo de perdas</b> .....	43
Capítulo 6 – Resultados .....	45
<b>6.1 Contagens</b> .....	<b>45</b>
<b>6.2 Inquéritos a funcionários</b> .....	<b>45</b>
6.2.1 Origem e registo de perdas .....	45
6.2.2 Furto.....	48
6.2.3 Sugestões .....	56
<b>6.3 Entrevistas a concorrentes</b> .....	<b>58</b>
6.3.1 Gestor das categorias de ovos e iogurtes na Sonae MC .....	58
6.3.2 Gestora de stocks de lacticínios Sonae MC .....	61
6.3.3 Gestor Meu Super Cascais .....	62
<b>6.4 Viabilidade de Custos de Empresas de Segurança</b> .....	<b>63</b>
6.4.1 Strong Charon .....	63
<b>6.5 Panorama Atual</b> .....	<b>64</b>
<b>6.6 Propostas</b> .....	<b>65</b>
6.6.1 Propostas para controlo de inventários e gestão de mercadoria .....	65
6.6.2 Propostas para redução e prevenção de perdas .....	67
Capítulo 7 – Conclusões, limitações e trabalho futuro .....	71
<b>7.1 Conclusões</b> .....	<b>71</b>
<b>7.2 Limitações</b> .....	<b>72</b>
<b>7.3 Trabalho futuro</b> .....	<b>73</b>
Referências .....	74
Webligrafia.....	78
Anexo 1 - Questionário aos funcionários .....	79
Anexo 2 – Inquérito aos clientes .....	81
Anexo 3 – Entrevista a concorrentes .....	83

## Índice de Figuras

Figura 1 - Distribuição das lojas em Portugal Continental	5
Figura 2 – Gráfico com número de furtos e roubos de 2013 a 2017. Autoria da própria, com base em dados recolhidos na PORDATA.	10
Figura 3 - Gráfico com PIB per capita 2013 a 2017. Autoria da própria, com base em dados recolhidos na PORDATA.	11
Figura 4 - Fonte de perdas por categoria (a) e por país (b), adaptado de Global Retail Theft Barometer 2015	13
Figura 5 - Gastos com prevenção em relação à receita nos países europeus - adaptado de GRTB 2015	14
Figura 6 - Gráfico com as razões para a falha de reporte de perdas em sistema	46
Figura 7 - Diagrama de Venn que representa as respostas à pergunta 4. Opção 1: haver maior controlo dos produtos que são deitados ao lixo; Opção 2: perceber quais os produtos que estão a ser comprados em excesso; Opção 3: saber se as perdas são resultado de roubos, de encomendas em excesso ou de produtos defeituosos.	47
Figura 8 - Razões para a necessidade do registo de perdas, por loja. Opção 1: haver maior controlo dos produtos que são deitados ao lixo; Opção 2: perceber quais os produtos que estão a ser comprados em excesso; Opção 3: saber se as perdas são resultado de roubos, de encomendas em excesso ou de produtos defeituosos.	48
Figura 9 - Comportamentos dos funcionários que já tiveram conhecimento de roubo por um colega	49
Figura 10 – Grau de concordância com a afirmação "A localização da loja é um fator que pode favorecer o furto"	50
Figura 11 - Grau de concordância com "A localização da loja pode favorecer o furto" por loja	50
Figura 12 – Nível de concordância com as afirmações relacionadas com a hipótese 2	52
Figura 13 – Nível de concordância com a afirmação: A instalação de mais câmaras diminuiria o número de roubos	53
Figura 14 - Nível concordância com a afirmação	54
Figura 15 - Ordenação das circunstâncias que justificam o roubo	56



## Índice de tabelas

Tabela 1- Valores das perdas por loja, por semestre (a encarnado encontram-se as perdas falsas da empresa, perdas positivas que resultam da transferência de produtos de lojas que encerraram, para as lojas ativas)	7
Tabela 2 - Percentagem de furtos por cidadão por país	10
Tabela 3 - Valores de perdas por país europeu - adaptado de Global Retail Theft Barometer 2015	12
Tabela 4 - Exemplificação da distribuição das quantidades num expositor entre diversos produtos	33
Tabela 5- Distribuição de produtos pela análise ABC na Buraca	34
Tabela 6 - Comparação de produtos pela análise ABC vs quantidade na Buraca	35
Tabela 7 - Distribuição de produtos pela análise ABC em Massamá	36
Tabela 8- Comparação de produtos pelas análises ABC vs quantidade em Massamá	37
Tabela 9 - Valores de perdas após inventário de janeiro 2020	50

## Capítulo 1 – Introdução

### 1.1 Introdução

Esta dissertação tem como objetivo resolver o problema apresentado pela empresa Compracá, que atua no retalho alimentar português e que tem valor de perdas superiores a outras empresas presentes no mesmo setor. A relevância deste tema prende-se na abrangência e globalidade deste tópico, tendo como exemplo os Estados Unidos da América, que em 2015 atingiram custos totais com as perdas de 45.2 milhares de milhão de dólares (Moraca, Hollinger, & Cantrell, 2016).

O setor do retalho é um dos principais setores da economia mundial e, de acordo com o Eurostat, registou-se em novembro de 2019, um aumento de 1% do volume de comércio a retalho na zona euro, relativamente ao mês anterior. No que diz respeito ao ano anterior, este aumento foi de 2,2%. O comércio a retalho também observou uma subida para toda a União Europeia, com um valor de 0,6% em comparação com outubro e um aumento de 1,9% relativo ao ano anterior.

A Polónia foi o país que apresentou maior crescimento mensal e que teve, igualmente, um crescimento anual. A Bélgica e a Letónia apresentaram igualmente um aumento mensal, enquanto a Hungria e a Roménia foram os países com maior crescimento num ano. Por outro lado, o Reino Unido foi o país que apresentou maior diminuição no volume de vendas retalhistas num mês, mantendo um valor acentuado num ano.

Em Portugal, em 2018 (ano mais recente à data da consulta), existiam 53.684 empresas de comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos, das quais, 6.383 (menos 140 que no ano anterior) se situam no comércio a retalho, de produtos alimentares, bebidas e tabaco, em estabelecimentos especializados (setor em que se insere a Compracá), representando 11,89% das empresas de retalho em Portugal (com exceção das empresas a retalho de veículos automóveis e motociclos), de acordo com o Banco de Portugal.

A repartição do volume de negócios atribuí ao setor grossista uma percentagem de 49,5% do valor total (com valor médio por empresa de 1,22 milhões), representando o retalho 35,5% do valor total (valor médio por empresa de 392,3 mil euros). Os restantes 15% correspondem ao setor automóvel<sup>1</sup>.

Apesar destes resultados apresentarem a percentagem total, sem distinção dos locais em que as vendas foram mais significativas, o comércio retalhista, assim como o comércio no geral, não está distribuído de forma equitativa por Portugal. Na verdade, em 2017, mais de metade do poder de compra esteve ao encargo de apenas 22 municípios, num total de 308, representando as áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto 52% deste valor.

Por sua vez, o poder de compra *per capita* apresentou um valor superior à média em 32 municípios, dos quais oito se localizam em Lisboa, seis no Porto sendo os restantes, na maioria, capitais de distrito.

---

<sup>1</sup> Informação retirada das estatísticas do comércio 2018, edição de 2019, pelo Instituto Nacional da Estatística (ISSN 2182-0147), consultado a 05/01/2020

As perdas, com principal foco no roubo, são um problema genérico e abrangente, que acontece globalmente, em todos os setores de atividade e entre pessoas de classes económicas e sociais diversas. O roubo pode surgir em diferentes formas, podendo incluir-se o plágio.

Numa tentativa de definir o valor de perdas no retalho, surge o termo *shrinkage*, que aparece na literatura com diferentes definições. Alguns dos fatores que estão subjacentes a este termo são o *shoplift*, adiante referido como roubo por clientes, o roubo por parte dos empregados, a fraude dos fornecedores e os erros de sistema. Os custos associados a cada um destes fatores, assim como outros, podem ser incluídos na definição deste termo, no entanto, para este estudo apenas serão considerados os primeiros quatro. Embora a maioria destas fontes seja criminosa, os erros administrativos não se encaixam nessa definição.

Segundo Krippel, et al. (2008), de todos os novos negócios que falham no 1º ano, 50% falham devido a roubo por parte dos empregados. No entanto, a causa que mais contribui para o *shrinkage* não é unânime a diferentes autores, setores de atividade e países.

## **1.2 Motivação**

A dissertação com o tema “Gestão de Perdas no Retalho Alimentar” foi sugerida pela empresa Compracá ao Instituto Superior Técnico e, na sequência da pertinência dos factos e do que vem referido no ponto 1.1, apesar de o tópico das perdas ser um tema abrangente e global, presente em todas as indústrias, são os pequenos negócios de retalho que sofrem maiores valores de perdas devido a roubo por clientes, roubo por trabalhadores, fraude de fornecedores ou erros administrativos, podendo entrar em colapso pela incapacidade na identificação das perdas e as suas fontes (Nelson & Perrone, 2000), pelo que se considerou interessante perceber o impacto real das perdas na empresa.

O facto de o trabalho a realizar envolver uma empresa e potenciar a aprendizagem e integração no mundo do retalho, num setor com diversas restrições (uma vez que os produtos têm diferentes características e devem ser geridos de forma diferente, consoante as suas datas de validade, a temperatura a que se devem encontrar, etc.) aliado ao facto de o resultado deste estudo ter um impacto direto e palpável na empresa, ajudando-a a ultrapassar uma dificuldade, suscitou também o interesse pelo tema.

Por último, a inserção das perdas no retalho alimentar num tema tão atual como a sustentabilidade, transmite a importância e pertinência deste estudo.

## **1.3 Objetivo**

Ao propor esta dissertação, a empresa enfrentava perdas de 4%, sendo o valor habitual noutras empresas do mesmo setor de 2%. O problema apresentado, que se traduz no objetivo da dissertação, é o de minimizar este valor de duas formas, em primeiro lugar, reconhecer as perdas conhecidas, isto é, trabalhar para que as perdas conhecidas sejam logo registadas em sistema, para impedir que se tornem em perdas desconhecidas e, em seguida, detetar a proveniência das perdas desconhecidas (roubos e fraudes) e propor a implementação de estratégias que possibilitem a sua diminuição.

Para alcançar o objetivo, é necessário proceder ao levantamento bibliográfico sobre o que está inerente a este tipo de atividade e, com base nisso, criar metodologias próprias que possam controlar, de forma assertiva, o roubo.

Numa primeira instância, no desenvolver da revisão de literatura, identificam-se estudos, análises e estratégias já realizadas, subjacentes aos temas em estudo, permitindo uma melhor compreensão à existência de perdas no retalho em geral, e para aprofundar o tópico dos furtos e roubos, entendendo as motivações, consequências e possíveis propostas de solução. Pretende-se, com esta recolha, alcançar um vasto conhecimento sobre o caso que permita avançar com maior noção dos tópicos chave. Torna-se assim possível implementar as metodologias adequadas ao caso de estudo e evitar a ocorrência de erros já por outros cometidos.

Resumindo, o objetivo da dissertação é definir as melhores estratégias a implementar para garantir um registo eficiente e regular das perdas conhecidas e para reduzir a ocorrência de perdas desconhecidas, com foco no furto. Por sua vez, o objetivo do projeto de tese é o de recolher informação suficiente e pertinente que permita abordar e alcançar o objetivo anterior.

#### **1.4 Metodologia**

A fase de estudo de literatura utiliza como metodologias a consulta de artigos científicos relacionados com o retalho, as perdas, os roubos e furtos no mesmo. Um estudo detalhado à Compracá, empresa do caso de estudo, é realizado, pela análise de informação disponível ao público, por diversas reuniões com o CEO da empresa e por análises e informações partilhadas com a autora.

Algumas estatísticas de foro nacional foram consultadas, nomeadamente no que respeita o volume do retalho no comércio português e os tipos de crime cometidos no país. Adicionalmente consultaram-se análises públicas sobre o retalho e os valores de perdas internacionais.

Para a realização da dissertação, tratando-se do caso de estudo de uma empresa, será utilizada como metodologia a Investigação-Ação, recorrendo a ferramentas como o inquérito, as entrevistas e a contagem diária de stock para o seu desenvolvimento.

Outras metodologias e ferramentas serão referidas, tais como análises considerando diferentes variáveis ou um fórum de discussão online, sendo no final avaliada a viabilidade da sua utilização.

#### **1.5 Estrutura**

A estrutura do documento teve início com uma introdução, na qual se descreveu o problema que serve de fundamento ao estudo e onde se definiu o objetivo do mesmo. As motivações e uma breve introdução à metodologia concluem este capítulo.

No segundo capítulo, será apresentado o caso de estudo da empresa Compracá, com caracterização das lojas e dos serviços prestados em cada uma e apresentação dos resultados de perdas obtidos pela mesma.

Segue-se o capítulo da revisão de literatura, em que serão aprofundados diferentes subtemas das perdas, com foco no roubo, com base no trabalho elaborado por diferentes autores. Será este capítulo que fundamentará o capítulo quatro, em que se definirão as diferentes metodologias a utilizar na próxima fase do estudo.

O quinto capítulo descreve os procedimentos desenvolvidos para melhor abordar o caso de estudo, desde a análise de bases de dados à realização dos questionários e de todos os documentos a ser utilizados como objeto de estudo.

O sexto capítulo apresenta os resultados obtidos pelos questionários aos funcionários, às entrevistas a concorrentes e à análise de propostas de empresas de segurança. Neste capítulo constariam também os resultados das contagens e dos inquéritos a clientes se a sua realização tivesse sido possível. Este capítulo culmina na sugestão de propostas para que a empresa garanta um melhor controlo de inventário e para que alcance o objetivo proposto, de redução de perdas.

Por último, o capítulo final destaca as principais conclusões do estudo, indica as limitações inerentes ao mesmo e potencia o trabalho a desenvolver no futuro.

## Capítulo 2 – Caso de Estudo Compracá

A Compracá é uma empresa detida em 51% pelo Fundo Revitalizar Norte (FRN), fundo do estado, criado no contexto da Troika, para promover empresas, mas gerida pela Explorer Investments e em 49% pelo Magnum destino, quem apresentou o projeto tanto ao FRN como à Explorer Investments, que gere uma rede de supermercados de proximidade Meu Super, em parceria com a Sonae, através de franquias.

Atualmente tem oito lojas em funcionamento: Coimbra, Porto de Mós, Massamá, duas em Setúbal (que posteriormente serão distinguidas pela localização, denominando-se Camarinha e Avenida Angola), Entroncamento, Carregado e Buraca, com 7, 6, 4, 7, 7, 8, 7 e 5 empregados respetivamente. Na figura 1 apresenta-se a distribuição das lojas pelo país. No início de 2019 a empresa tinha ainda duas lojas no Barreiro, mas ambas foram vendidas por apresentarem grande prejuízo. Até ao final de 2019 a empresa espera deter mais uma loja e este número deve crescer em 2020, não havendo atualmente previsão de como será o crescimento.



Figura 1 - Distribuição das lojas em Portugal Continental

Relativamente aos serviços prestados, as lojas do Entroncamento e Porto Mós, são as únicas com talho próprio, existindo, nas restantes, talho alugado, à exceção da Buraca, que não disponibiliza este serviço. A única loja que tem peixaria, alugada, é a Camarinha e a única a vender raspadinhas é a Buraca. Os restantes serviços são semelhantes.

A Camarinha foi, em 2018, a loja com mais vendas e produtividade por funcionário e a segunda por m<sup>2</sup>. A Avenida de Angola, que é a maior loja e com a renda mais elevada, apresentou um EBITDA negativo e a pior produtividade por m<sup>2</sup>. A Buraca, loja mais pequena e com menor renda da rede, apresentou a maior produtividade por m<sup>2</sup>. A loja do Carregado é a mais cara por m<sup>2</sup> e foi a segunda com vendas mais elevadas e com maior produtividade por empregado. A loja do Entroncamento representou a terceira pior produtividade por funcionário e por m<sup>2</sup> e a de Porto de Mós com a segunda pior produtividade por m<sup>2</sup>.

No geral, a categoria com maior percentagem de vendas é a mercearia com um valor de 11%. A menor percentagem, excluindo a peixaria que só existe numa loja e é arrendada, atribui-se às categorias de padaria e soft drinks, ambas com um valor de 7,8%.

A compra média por cliente com cartão continente é de 7,1€ e sem cartão continente é de 3,4€. Há 2.240 clientes que não vão a outra loja continente.

As perdas da empresa são maioritariamente fruto de furtos externos e internos. Não há informação quanto às percentagens de cada um mas acredita-se que, numa loja normal, os clientes são os maiores agentes.

No entanto, já houve uma situação de uma funcionária que roubou raspadinhas num valor elevadíssimo, gerando uma enorme percentagem de perdas. Como terceiros, é importante considerar ainda os fornecedores, pois, adicionalmente ao roubo, têm a capacidade de burlar, entregando encomendas com menor peso do que o encomendado. De acordo com os responsáveis, a ocorrência de furtos por parte dos clientes está diretamente relacionada com a localização, pelo que este será um dos aspetos a ter em consideração neste estudo, visando descobrir a veracidade desta percepção.

As perdas dividem-se em conhecidas ou desconhecidas. As perdas conhecidas são as que podem ser registadas, podendo consistir, por exemplo, em produtos ou embalagens danificadas ou produtos que perdem a validade. Alguns dos motivos que levam à existência destas perdas podem ter origem nos fornecedores, quando há entregas em mau estado, por exemplo, ter origem nos próprios funcionários ou nos clientes devido a manuseamento descuidado dos produtos. Pode ainda acontecer a oferta ser superior à procura, resultando em produtos fora do prazo, ou a procura ser superior à oferta e nesse caso, uma vez que o produto não existe em loja, os clientes afastam-se.

Quanto às perdas desconhecidas, a maior parte ocorre por furtos pelos clientes mas sobretudo dos funcionários. Os últimos são fonte de erros, nomeadamente nos registos no sistema, podendo a quantidade pedida e recebida divergir daquela que está registada, quando há devoluções de produtos por parte dos clientes, por vezes não são identificadas e há perdas conhecidas que não são registadas. Desta forma, quando algum produto é posto de parte ou deitado ao lixo e este processo não é registado, uma perda que poderia ser conhecida, transforma-se em desconhecida, sendo muitas vezes considerada um furto, por falta de informação. Os produtos que são matérias primas de outros produtos não são, muitas vezes, contabilizados, podendo vir a ser considerados furtos.

Um fator relevante para o aumento ou diminuição de perdas relaciona-se com a qualidade da equipa. Quando se está perante uma equipa que faz má gestão de encomendas (por exemplo, se forem feitas encomendas de produtos frescos como iogurtes e manteigas em demasia, estes ficam fora do prazo e não podem ser vendidos) ou, a distribuição dos produtos, nomeadamente da fruta dentro da própria loja de forma eficaz e inteligente.

Nas lojas Compracá, ao longo do ano, não há praticamente registo de perdas conhecidas e o valor das perdas desconhecidas apenas é conhecido quando a empresa faz o inventário, duas vezes ao ano, dias 1 de janeiro e 1 de julho. Nestas datas, os funcionários vão para as lojas, que são fechadas, e contam todos os produtos existentes comparando os resultados com a informação presente no sistema. De notar que não se faz inventário dos talhos próprios (pois é difícil distinguir entre um porco inteiro e as diferentes partes), considerando-se um valor arbitrário de 15% sobre a informação em sistema no dia em que se conta o stock.

*Tabela 1- Valores das perdas por loja, por semestre (a encarnado encontram-se as perdas falsas da empresa, perdas positivas que resultam da transferência de produtos de lojas que encerraram, para as lojas ativas)*

	1º semestre 2018	2º semestre 2018	1º semestre 2019
Avenida de Angola	25 195 €	16 139 €	7 752 €
Buraca	16 331 €	27 644 €	6 510 €
Camarinha	-1 358 €	10 027 €	6 430 €
Carregado	5 931 €	6 259 €	8 754 €
Coimbra	-24 532 €	2 982 €	1 362 €
Entroncamento	15 190 €	-927 €	5 891 €
Porto de Mós	3 730 €	-753 €	2 808 €
Total	40 487 €	61 371 €	39 507 €

A tabela 1 apresenta as perdas nas lojas ativas em 2018, que continuam ativas atualmente e foi gerada através de informação fornecida pelo CEO da Compracá. Comparando o 1º semestre de 2018 com o de 2019, constata-se uma redução do valor das perdas na Buraca de 16.331€ para 6.510€, ou seja, uma percentagem de redução de perdas de 60%. Curioso constatar que no 2º semestre de 2018 as perdas nesta loja subiram para os 27.644€. Também a Avenida da Angola apresenta uma redução de 69% entre o 1º semestre de 2018 e 2019, assim como Porto de Mós, que reduziu 24% as suas perdas e o Entroncamento que desceu 61%. A loja do Carregado foi a única que teve uma evolução positiva do valor das perdas entre o 1º semestre de 2018 e 2019, tendo crescido 48%. A Camarinha e Coimbra apresentaram perdas positivas em 2018, o que se deveu ao facto de fecharem duas lojas próximas e o stock destas ter passado para estas lojas. Assim, estas perdas são consideradas falsas, pois uma loja tem sempre perdas (roubos ou quebras de produto não registado) e o verdadeiro valor das mesmas é difícil de calcular. No entanto, as perdas falsas foram superiores a essas perdas, pelo que o valor de -1.358€ na Camarinha e -24.532€ em Coimbra é a melhor aproximação da realidade.

Comparando as perdas totais consideradas entre os dois semestres, nas 7 lojas consideradas na tabela 1, houve uma diminuição do valor de 2018, de 40.487€ para 39.507€ em 2019. No entanto, como se



consideram as perdas falsas, será mais prudente comparar o último semestre de 2018 com o primeiro de 2019. Neste caso, as perdas sofrem uma redução de aproximadamente 20.000€ de 2018, apresentando um valor de 61.371€, para 39.507€, em 2019. Estes valores representam uma redução de 36% nos semestres mencionados.

Em 2018, as perdas totalizaram 150.000€, desta vez considerado todas as lojas ativas na altura, o que representou cerca de 4% da faturação total. Os outros operadores no retalho alimentar tiveram perdas entre os 1 e os 2%, menos de metade da Compracá.

Tendo como foco o 1º semestre de 2019, a loja com maiores perdas foi o Carregado, ao contrário do que acontecia em 2018, estando sempre entre as três lojas com menores perdas (não considerando as lojas que apresentaram perdas positivas). De facto, foi esta loja a única que apresentou um aumento de perdas de 2018 para 2019 enquanto as restantes apresentaram descidas representativas. A loja com menor valor de perdas em 2019 é a Coimbra.

A descida brusca nas perdas da empresa teve sobretudo relacionada com o facto de se ter deixado de vender raspadinhas na maioria das lojas, vendendo-se apenas em uma, atualmente.

As soluções atuais da Compracá para a diminuição de perdas traduzem-se na explicação aos funcionários do seu impacto nas perdas e na advertência para colocarem em sistema sempre que ocorre uma perda conhecida (por exemplo deitar um produto ao lixo por estar em mau estado) e na instalação de câmaras de vigilância, mas que acabam por não ser utilizadas em grande escala, pois só quando há alguma suspeita é que são visualizadas. Já se ponderou contratar seguranças/polícias, mas é muito caro<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> A informação sobre a empresa foi facultada pelo Dr. Miguel Murta Cardoso, CEO da Compracá.

### Capítulo 3 – Revisão Bibliográfica

Para melhor entender o panorama português e mundial do roubo e do furto, não só nas empresas de retalho alimentar, mas no comércio em geral, foi realizado um levantamento de estudos/pesquisas relacionados com este tema. No início do capítulo será definida a diferença entre roubo e furto com base no código penal português, assim como comentados alguns resultados presentes na Europa. Em seguida, foca-se a revisão de literatura nas motivações para o roubo, punição, consequências e soluções, abordando-se, por fim, algumas metodologias utilizadas, que poderão ou não servir de base na próxima fase.

#### 3.1 Furto e roubo

O código penal português esclarece as diferenças entre furto e roubo. Deste modo, pelo artigo 203º (presente no Decreto de Lei nº 48/95), furto define-se como “Quem, com ilegítima intenção de apropriação para si ou para outra pessoa, subtrair coisa móvel alheia” Fica também claro que a mera tentativa de furto é punível, no entanto, “O procedimento criminal depende de queixa”.

Já o artigo 210º do mesmo Decreto de Lei, define roubo como “Quem, com ilegítima intenção de apropriação para si ou para outra pessoa, subtrair, ou constranger a que lhe seja entregue, coisa móvel alheia, por meio de violência contra uma pessoa, de ameaça com perigo iminente para a vida ou para a integridade física, ou pondo-a na impossibilidade de resistir”.

No entanto, em diferentes setores e negócios, furto e roubo podem ser entendidos de diferentes formas, podendo referir-se de facto à apropriação de propriedade alheia sem consentimento, à manipulação do horário de trabalho através de cartões de controlo, ao tempo em demasia gasto ao telefone, entre outros (Kennedy & Benson, 2016).

O furto e o roubo são crimes universais, que acontecem em todos os países e setores de atividade e de diversas formas. Para melhor entender a relevância deste problema, analisaram-se dados estatísticos com posterior realização de gráficos, com a informação recolhida na PORDATA relativamente aos furtos e roubos cometidos nos 28 países da União Europeia assim como o PIB per capita nos mesmos e ainda a população residente, nacional ou estrangeira, em cada um destes países, dia 1 de janeiro de cada ano, no intervalo entre 2013 e 2017.

Para simplificar a análise, dos 28 países da UE selecionaram-se 10 mais significativos. Esta seleção teve como base a percentagem de furtos por cidadão nos países da União Europeia, numa média entre 2013 e 2017, tendo sido selecionados os três países com percentagem mais alta: Dinamarca, Suécia e Finlândia, os quatro países com percentagem mais baixa: Chipre, Croácia, Eslováquia e Espanha e os 2 países com percentagem mais perto à de Portugal: Lituânia e República Checa assim como Portugal.

A tabela 2 apresenta a percentagem de furtos por cidadão nos 10 países referidos, na qual é possível reparar que destes, Dinamarca, Finlândia, Portugal, República Checa, e Suécia têm diminuindo de ano para ano. Quanto à Croácia, Eslováquia e Espanha, apenas 2015 teve uma percentagem superior à do ano anterior, tendo esta diminuído de ano para ano nos restantes anos. O Chipre mantém sempre a

percentagem mais baixa, mas em 2017 a mesma foi superior à de 2016, em 0,02%. A Lituânia teve a percentagem de furtos mais baixa em 2013, subindo e descendo posteriormente de ano para ano, sem nenhum padrão definido.

Tabela 2 - Percentagem de furtos por cidadão por país

	CY	HR	DK	SK	ES	FI	LT	PT	CZ	SE
2013	0,14	0,33	4,80	0,38	0,35	2,36	0,94	0,90	1,20	4,30
2014	0,11	0,28	4,46	0,34	0,33	2,34	1,87	0,95	0,99	4,14
2015	0,11	0,32	3,99	0,44	0,44	2,23	1,65	0,78	0,81	4,01
2016	0,09	0,30	3,95	0,29	0,35	2,09	1,74	0,69	0,68	3,74
2017	0,11	0,30	3,72	0,29	0,35	2,00	x	0,60	0,63	3,52
Média	0,11	0,31	4,18	0,35	0,37	2,20	1,80	0,79	0,86	3,94

Ao analisar a informação referente à criminalidade em diferentes países é necessário considerar que há vários fatores subjacentes às estatísticas da mesma, uma vez que cada país tem diferentes fases para registar uma infração, diferentes sistemas jurídicos e penais, entre outros fatores que tornam a comparação direta falível.

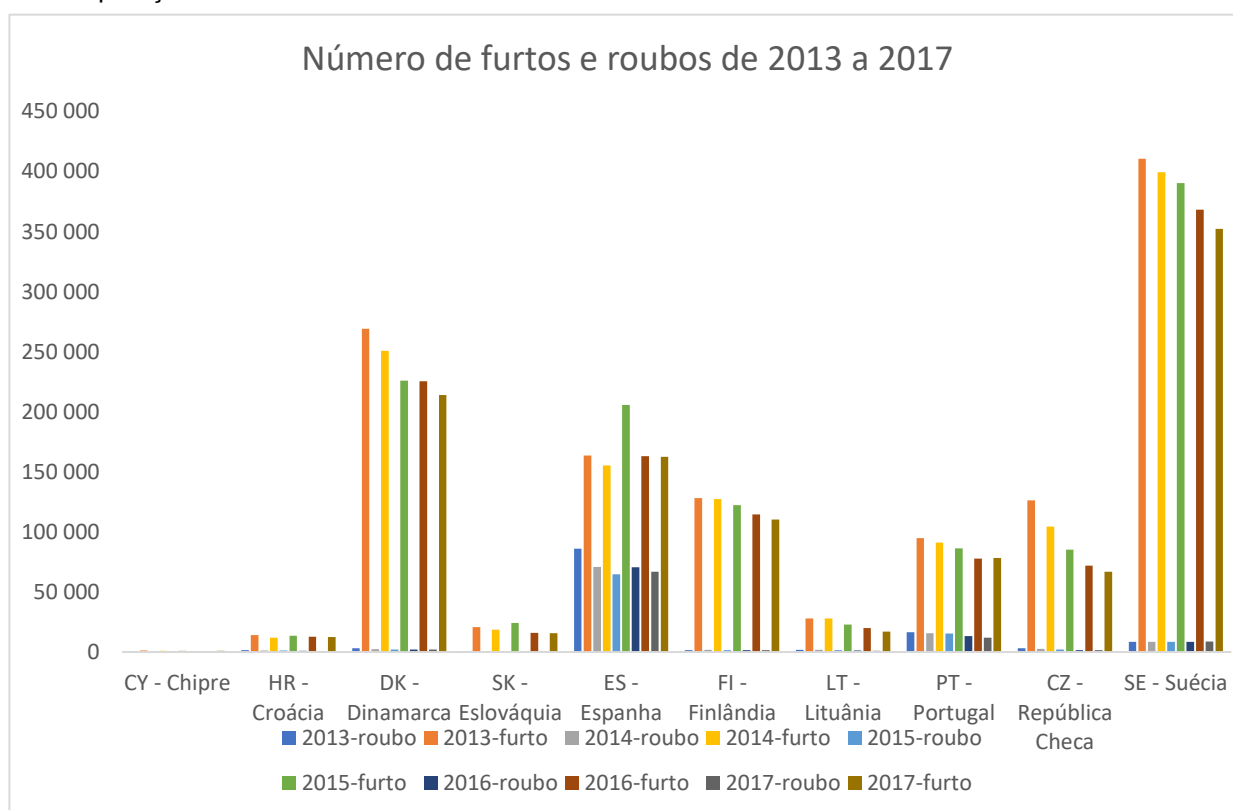


Figura 2 – Gráfico com número de furtos e roubos de 2013 a 2017. Autoria da própria, com base em dados recolhidos na PORDATA.

O gráfico da figura 2<sup>3</sup> esclarece as diferenças entre o número de furtos e roubos nos 5 anos considerados. Apesar da Suécia ser o país com mais furtos, é a Espanha que apresenta o maior número de roubos, assim como a menor diferença entre número de furtos e roubos, sendo esta, em 2017, de 95.643.

Na tentativa de investigar alguma possível relação entre o PIB per capita e o número de furtos e roubos nos países analisados, o gráfico da figura 3<sup>4</sup> foi elaborado. É possível observar que, à exceção da Suécia, que diminuiu o PIB de 2015 para 2016, e do Chipre, que diminuiu entre 2013 e 2014, todos os países tiveram uma evolução anual positiva.

Relevante reparar que a Dinamarca, país com maior PIB per capita em todos os anos, é o país com maior percentagem de furto por cidadão e o segundo com maior número de furtos. Também a Suécia, que tem a segunda maior percentagem de furto por cidadão, apresenta o 2<sup>o</sup> maior PIB per capita. Já a Croácia, que apresenta o menor PIB per capita, tem a 2<sup>a</sup> menor taxa de furto por cidadão.

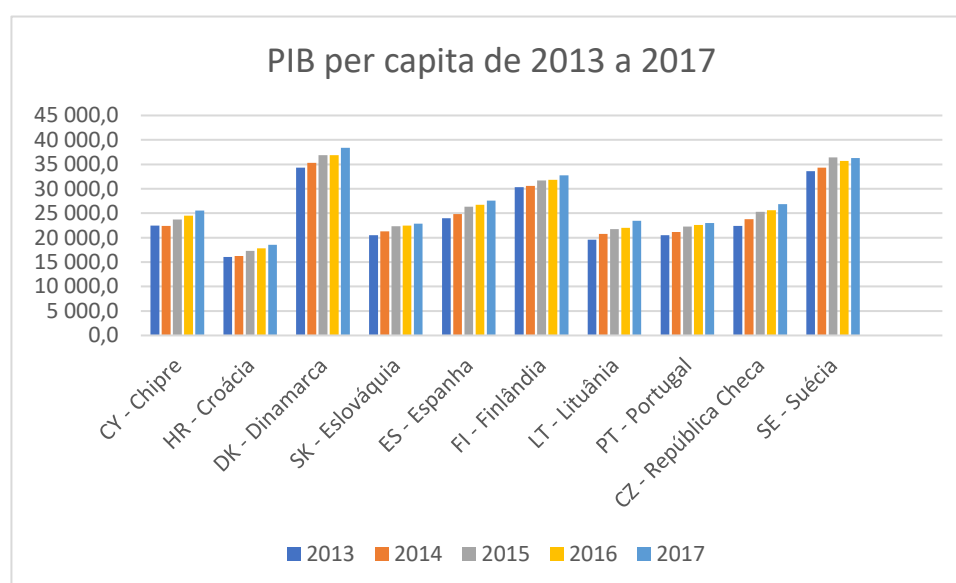


Figura 3 - Gráfico com PIB per capita 2013 a 2017. Autoria da própria, com base em dados recolhidos na PORDATA.

O inquérito *the Global Retail Theft Barometer* realizado pelo *Centre for Retail Research*, em 2011, revelou que o crime no retalho, associado a perdas financeiras, é dividido por quatro frações principais, às quais correspondem os seguintes valores: roubo pelo cliente (43,2%), roubo por empregado (35%), erro interno, administrativo ou de processo (16,2%) e fraude de fornecedor (5,6%). O valor total associado a estes crimes, nos 43 países inquiridos, corresponde a 199.092 milhões de dólares, o que equivale a 1,45% das vendas no retalho. O roubo por empregado é facilitado pelas grandes superfícies de retalho existentes.

<sup>3</sup> Fontes de Dados: Eurostat | UNODC | Entidades Nacionais - Recolha de Dados Eurostat-UNODOC; Fonte: PORDATA; Última actualização: 2019-08-02

<sup>4</sup> Fontes de Dados: Eurostat | NU | Institutos Nacionais de Estatística - Recolha de Dados Rapid, Joint, Nowcast; Fonte: PORDATA, Última actualização: 2019-09-06

Para perceber o impacto real das perdas, nomeadamente por furto/roubo, no relatório *Retail Security in Europe. Going Beyond Shrinkage* estudaram-se as perdas em 11 países da Europa: Alemanha, Bélgica, Espanha, Finlândia, França, Itália, Países Baixos, Polónia, Suécia, Reino Unido e Rússia, e determinaram uma média de 1,44% de perdas no retalho entre 2015 e 2017. A análise centrou-se em 3.500 lojas de retalhistas de um total de 23.000 lojas, em 1.600 notícias sobre a delinquência nos comércios retalhistas e em entrevistas a mais de 50 diretores de segurança. Consideraram-se ainda os custos em medidas de segurança e prevenção contra o furto tendo o valor anterior subido para os 2,1%. Este valor corresponde a 49 milhões de euros, isto é, 89 euros por europeu ao ano.

O sector em que as perdas registadas são as mais altas é o da alimentação, sendo também neste que os gastos com a segurança são os maiores, tendo sido alcançados valores de 2,6% relativamente às vendas. Os cinco artigos mais roubados neste setor são bebidas alcoólicas, queijo, carne, doces e enlatados.

Pela análise do *Global Retail Theft Barometer (GRTB)* de 2015, o valor de perdas na Europa representou 1,05% da receita total em 2014-2015. A Europa foi a região (entre América Latina, APAC, América do Norte e Europa) com menor valor, sendo a média global de 1,23%. O valor mais baixo foi na Noruega, de 0,75% e o mais alto na Holanda, com 1,48% (segundo valor mais alto do mundo, a seguir ao México). Os valores de cada país estão apresentados na tabela 3, assim como a sua significância em dólares.

*Tabela 3 - Valores de perdas por país europeu - adaptado de Global Retail Theft Barometer 2015*

<b>País</b>	<b>2014-2015</b>	<b>Rank Europeu (1=menor, 16=maior)</b>	<b>Valor de perdas (bilhões \$)</b>
Áustria	1,03%	8	0,77
Bélgica	1,19%	12	1,23
Finlândia	1,38%	15	0,69
França	0,81%	3	4,61
Alemanha	1,08%	9	6,62
Itália	1,01%	7	3,91
Holanda	1,48%	16	1,88
Noruega	0,75%	1	0,50
Polónia	0,88%	4	0,97
Portugal	0,90%	6	0,49
Rússia	1,18%	11	6,17
Espanha	1,33%	14	3,31
Suécia	1,20%	13	1,07
Suíça	0,76%	2	0,86
Turquia	1,17%	10	2,14
Reino Unido	0,89%	5	5,15

Os retalhistas europeus que apresentaram maior valor em perdas foram os alemães, com um valor de 6,6 milhares de milhão de dólares, seguidos dos russos. O valor total europeu de apreensões de casos de roubo/fraude correspondeu a 175.426 em 2014-2015. O valor de perdas teve uma descida de 1,02% em 2013-2014 para 0,96% em 2014-2015 e 81% dos retalhistas detetaram que o roubo era gerado

pelos empregados enquanto 88% o associam a clientes. Apenas 78% detetaram perdas administrativas e 69% detetaram fraude dos fornecedores/vendedores.

Embora entre 2013-2014 e 2014-2015 tenha havido uma diminuição média na Europa e na maioria dos países analisados, na Bélgica, Holanda, Noruega, Portugal, Espanha e Suécia a percentagem do valor de perdas aumentou. O maior aumento aconteceu na Suécia, em que a subida foi de 0,53%.

No período de 2014-2015, os retalhistas com maiores percentagens de perdas foram farmácias (2,25%), ourivesarias/relojearias (1,66%) e lojas de departamentos (1,47%). Por outro lado, as lojas com menores valores foram as lojas de conveniência (0,20%), outras lojas de não mercearia (0,62%) e lojas eletrónicas (0,79%). Houve um aumento em 4 das 9 categorias entre 2013-2014 e 2014-2015, sendo as lojas com maior aumento as de decoração para casa (devido a um aumento deste valor na Noruega, Espanha e Holanda), hipermercados e ourivesarias. Os retalhistas que apresentaram um maior decréscimo do valor de perdas foram as lojas de departamentos (graças à diminuição deste valor na Suécia e Finlândia), outras lojas que não mercearia e retalhistas de desporto.

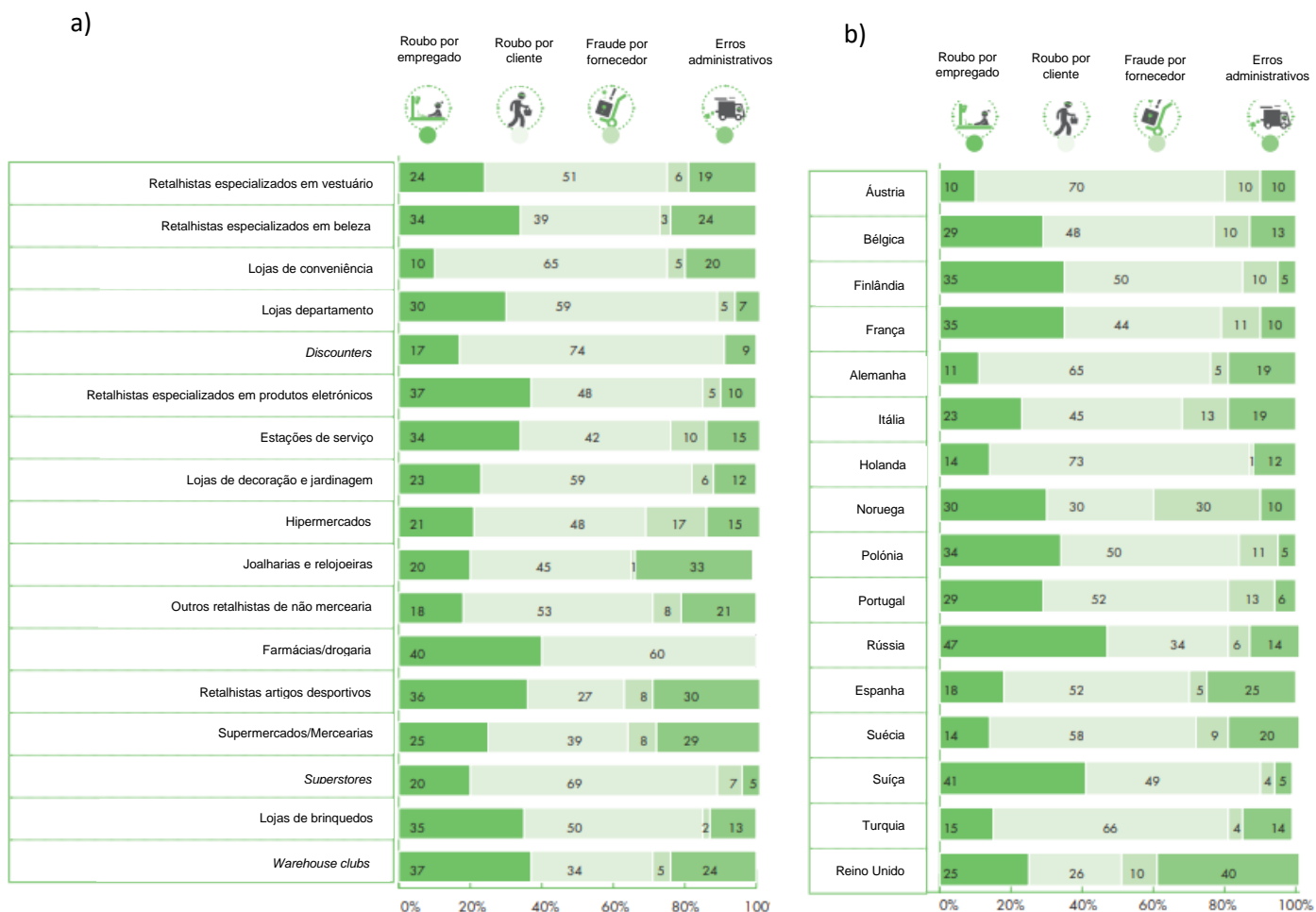


Figura 4 - Fonte de perdas por categoria (a) e por país (b), adaptado de Global Retail Theft Barometer 2015

A figura 4 apresenta as fontes de perdas por categoria de retalhistas (4.a) e por país (4.b)). A principal fonte de perdas é maioritariamente *shoplifting*, representando 50% deste valor, sendo as únicas

exceções a Rússia e o Reino Unido, em que as fontes principais são, respetivamente, o roubo pelos empregados e as perdas administrativas não criminosas.

Relativamente às categorias, também o *shoplift* é a preocupação mais recorrente, sendo exceção as lojas de desporto e os armazéns, em que o maior valor se deve ao roubo por funcionários.

As perdas administrativas, que alteraram de 25% para 24% entre 2013-2014 e 2014-2015, representam 6 (especialistas de beleza, lojas de conveniência, ourivesarias, lojas desporto, supermercados e armazéns) das 17 categorias que representam perdas superiores 20%. O roubo por clientes aumentou de 22% em 2013 para 25% no ano seguinte, considerando-se que uma parte significativa deste aumento se deveu à grande percentagem que esta fonte de perdas apresenta na Rússia (47%). Os países em que esta fonte é a maior são a Finlândia, França, Polónia e Rússia, e este valor é sempre superior a 30%. Por outro lado, este valor não tem grande significância na Áustria e Alemanha.

Os roubos por empregados têm grande relevância nas lojas de beleza (34,3%), eletrónicas (37,1%), estações de serviço (33,8%), farmácia (40%), desporto (35,6%), lojas de brinquedos (35%) e armazéns (37,3%).

A fraude por parte de fornecedores foi a que observou uma maior redução entre 2013-2014 e 2014-2015, tendo sofrido uma diminuição de 6% (de 15% para 9%). Este valor tem como possível justificação a criação de parcerias entre os vendedores e os retalhistas. O país com maior fraude por parte de fornecedores é a Noruega (30%), enquanto na Holanda este valor é o menor (1%). Nas farmácias este tipo de fraude não existe, tal como nos *discounters*. O maior valor encontra-se nos hipermercados (17%).

A tabela da figura 5 **Erro! Marcador não definido.** apresenta os gastos com prevenção de perdas nos países analisados em 2014-2015, relativamente às receitas. A média europeia de gastos em prevenção é de 1,07% enquanto a global é de 1,19%. Notar que, tendo a Europa os menores custos com prevenção, é a região que apresenta a menor taxa de valor de perdas (como já mencionado). Os maiores gastos de prevenção europeus aparecem em Espanha, com um valor de 1,37% das receitas totais. Já a Turquia apresenta o menor valor (0,20%), seguido da Suécia (0,40%).

Comparando com os valores do ano anterior (observados no estudo), é possível ver que a Bélgica, a Espanha e a Holanda aumentaram os seus gastos com a prevenção enquanto Portugal, a Suécia e Itália diminuíram os mesmos. Em Portugal, esta redução correspondeu a um aumento do valor de perdas.

Contrariamente ao mencionado nos relatórios analisados, autores

como Mishra & Prasad (2006), Bailey (2006), Scicchitano, et al. (2004), entre outros, defendem que os maiores valores de perdas relativamente a crime, no retalho, se devem ao roubo por parte do empregado. Este valor não significa necessariamente que mais trabalhadores roubam, mas que

País	2014-2015
Áustria	1,25%
Bélgica	0,50%
Finlândia	Dados insuficientes
França	1,36%
Alemanha	1,31%
Itália	1,07%
Holanda	1,10%
Noruega	1,25%
Polónia	0,58%
Portugal	0,96%
Rússia	0,65%
Espanha	1,37%
Suécia	0,40%
Suíça	0,56%
Turquia	0,30%
Reino Unido	0,58%
<b>Europa</b>	<b>1,07%</b>
<b>Global</b>	<b>1,19%</b>

Figura 5 - Gastos com prevenção em relação à receita nos países europeus - adaptado de GRTB 2015

roubam em maiores valores. Foi estimado que, por cada dólar roubado por clientes, 11 dólares são roubados

por empregados (Krippel et al., 2008). Alstete (2006), afirma ainda que no retalho americano, o roubo por empregados é a maior causa de perdas, com um valor de 47%, que corresponde a 15,8 milhares de milhão de dólares, enquanto o roubo por clientes representa 32% do valor total.

Peters & Maniam (2016), citando Galletta (2015), acrescentam que 75% dos empregados já roubaram itens aos empregadores, de acordo com o inquérito realizado pela *Association of Certified Fraud Examiners*, e que esta situação ocorre em todos os níveis de uma organização.

O roubo pelo trabalhador é definido como apropriação de qualquer coisa de valor (dinheiro, *merchandise*, propriedade, serviços e informação) que pertence ao empregador. Alguns dos métodos utilizados são o roubo de *merchandise*, roubo de dinheiro, retenção de recibos próprios ou de outros para mostrar que pagou pelos itens e creditação de devoluções inexistentes (Mishra & Prasad, 2006).

### **3.1.1 Motivações para roubo**

Uma vez que os empregados constituem uma grande percentagem de furtos numa empresa, vários autores tentam detetar os fatores que os motivam. Alguns são a necessidade e pressão financeira, fatores psicológicos ou até a própria gestão. Há ainda quem considere a riqueza material como um sinal de triunfo ou quem roube porque sente que o sistema não é justo e que merece uma compensação adicional (Gross-Schaefer, et al., 2000).

O salário relativo (a lojas/empresas na mesma indústria) está também relacionado com as motivações para roubar dos empregados, como estudam Chen & Sandino (2012). Estes autores concluíram que um maior salário comparativo significa uma menor percentagem de roubo por clientes, derivado do sentimento de reciprocidade que os empregados têm pelos empregadores e pelo facto de salários altos atraírem candidatos com maiores habilidades e mais honestos. A presença de *coworkers* é um fator que interage com o roubo, de forma positiva ou negativa, dependendo dos salários relativos.

Segundo Litzky, Eddleston & Kidder (2006), apenas 12% dos empregados têm intenção prévia de apresentar um comportamento desviante (incluindo furto), surgindo os restantes comportamentos, muitas vezes, da simples oportunidade, mas também de fatores provocados pela gestão, nomeadamente a estrutura de recompensas, a pressão social para a conformidade, atitudes de falta de confiança, ambiguidade sobre performance no trabalho e tratamento injusto e violação de confiança.

A estrutura de recompensas pode incentivar os empregados a comportarem-se de forma indesejada, pois têm um objetivo pessoal, o de alcançar o patamar da recompensa, esquecendo que devem ter um objetivo comum com a empresa. A pressão social para a conformidade pode ser um fator desviante, sobretudo se a empresa tiver uma forma de atuar pouco correta, pois os empregados, querendo identificar-se e incluir-se na mesma, acabam por atuar em conformidade com esta. A falta de confiança provoca, muitas vezes, comportamentos indesejados, pois quando uma pessoa sente que não é de confiança, tem tendência a comportar-se de acordo com esse pressuposto. A ambiguidade apresenta um *trade off* entre o dever do trabalhador de satisfazer a necessidade do cliente e os objetivos da



empresa (nomeadamente de lucro), o que coloca o empregado em situações de dúvida sobre qual dos dois deve valorizar, podendo comportar-se de forma errada perante o cliente (por exemplo sugerir um produto só por ser mais caro, sabendo que não é o que melhor satisfará a sua necessidade) ou perante a empresa (sugerindo um produto mais barato quando era possível sugerir um equivalente, mais caro). O tratamento injusto e a violação de confiança geram um sentimento de insatisfação e injustiça e podem provocar um desejo de justiça que se traduz em vingança (Litzky, Eddleston, & Kidder, 2006).

Niehoff & Paul (2000) assinalam também cinco causas para o roubo: pressão económica; fatores demográficos, isto é, a pessoa provém de um grupo com propensão para roubar; oportunidade; atitude, que se traduz no roubo como resultado da incompreensão ou desilusão sobre algum aspeto relativo à empresa e normas sociais, quando se considera aceitável o roubo perante as regras da sociedade. Definem ainda alguns perfis propensos ao roubo, de acordo com outros autores: empregados novos, com pressão financeira e emocionalmente instáveis; novos contratados que trabalhem em part-time; solteiros; emprego com baixo rendimento e com baixo status.

Por sua vez, Scicchitano, et al (2004), com base no trabalho de Harper (1990), sugere que para um roubo acontecer, há três condições que devem estar reunidas. O ato de roubar deve ser motivado por uma necessidade, deve haver acesso fácil ao item e deve acreditar-se que a possibilidade de ser descoberto e punido é muito reduzida.

Ainda sobre este tema, Moorthy et al. (2015), identificam como principais fatores individuais para o roubo a necessidade, a oportunidade e as características pessoais (desonestidade, irresponsabilidade ou propensão para roubar).

Especificando nos trabalhadores "de frente", que têm de lidar constantemente com o cliente, é-lhes exigido um grande trabalho emocional, de forma a esconderem as suas emoções e incorporarem e transmitirem aquelas esperadas e decididas pela organização, para que o cliente fique satisfeito e satisfeito com a experiência. Mesmo quando um cliente é abusivo ou desagradável, o trabalhador deve manter-se fiel ao comportamento desejado. Adejoh & Adejoh (2013) afirmam que é comum que, ao fim de algum tempo a fazer este trabalho, um empregado comece a ficar emocionalmente desgastado, o que pode gerar insatisfação no trabalho, exaustão emocional, alienação, dissonância emotiva, entre outros. Os fatores que podem contribuir para o comportamento desviante prendem-se na fraca cultura organizacional, gerando uma empresa não focada no cliente, a existência ou percepção de iniquidade e injustiça, as condições de trabalho, nomeadamente o contacto prolongado com o cliente ou a existência dentro da organização de grupos com comportamento desviante. Algumas restrições específicas no trabalho, como a falta de informação, a falta de assistência ou a pressão do tempo podem gerar também comportamentos desviantes. Um sentido de autonomia percebida, em que os trabalhadores conseguem realizar a sua tarefa sozinhos, pode levar a que sintam que não têm de prestar contas e que podem ter certos comportamentos desviantes, porque os chefes nunca terão conhecimento e porque são os próprios que têm o controlo.

No questionário *UK Home Office's Commercial Victimisation*, realizado em 2014, apurou-se que supermercados com caixas *self-service* são mais propensos a sofrer roubo em loja do que as que não

possuem este tipo de caixas. Apesar de se considerar a existência de uma grande correlação entre a existência de caixas *self-service* e o roubo, não é a única razão para o roubo existir, pois aqueles que têm intenção de roubar, fá-lo-ão inevitavelmente. No entanto, a existência deste tipo de caixas aumenta o roubo sobretudo em clientes que não têm intenção de roubar nem o fariam por nenhum outro meio. Acredita-se que a introdução deste meio de pagamento potenciou a criação duma nova categoria no roubo dos supermercados, os "SWIPERS" (*Seemingly Well-Intentioned Patrons Engaging in Routine Shoplifting*). Pode assim considerar-se que as caixas de pagamento *self-service* constituem uma motivação para o roubo.

### 3.1.2 Punição

Em Portugal, a pena para o furto é de prisão até três anos ou uma pena de multa, de acordo com o artigo 203º do Código Penal, presente no Decreto de Lei nº 48/95.

O roubo é punido com pena de prisão de um a oito anos, no entanto, perante as condições abaixo, pode ser entre três a 15 anos caso "a) Qualquer dos agentes produzir perigo para a vida da vítima ou lhe infligir, pelo menos por negligência, ofensa à integridade física grave; ou b) Se verificarem, singular ou cumulativamente, quaisquer requisitos referidos nos números 1 e 2 do artigo 204.º, sendo correspondentemente aplicável o disposto no n.º 4 do mesmo artigo". Se o crime resultar na morte da vítima, a pena de prisão é entre oito a 16 anos.

Pela consulta das estatísticas da justiça foi possível verificar que em 2018 foram registados, em Portugal, pelas autoridades policiais, 170.383 crimes contra o património, nos quais se incluem o furto e o roubo. Destes, 1.576 são furtos em supermercados, 7.815 são furtos em edifícios comerciais/industriais com arrombamento da porta e 7.791 sem arrombamento. Desde 2011, os valores dos crimes contra o património têm sofrido uma redução de ano para ano. Os crimes em geral diminuíram anualmente entre 2008 e 2014, porém, entre 2015 e 2018 não houve um padrão óbvio, tendo os valores aumentado, diminuído, aumentado e diminuído.

A maioria dos furtos em supermercados foi levada a cabo por indivíduos com idade igual ou superior a 25 anos, seguidos de pessoas entre os 16 e os 24 anos. Os números para menores de 16 anos são reduzidos. A mesma ordem mantém-se para furtos a edifícios industriais/comerciais com ou sem arrombamento.

Dos crimes contra o património registados em 2018, apenas 2.746 dos agentes foram detidos. Destes, 161 praticaram furto num supermercado, 208 furtaram um edifício comercial/industrial com uso de arrombamento ou chaves falsas e 588 realizaram o mesmo furto sem recurso a arrombamento.

Em 2001, nos 16 países da Europa Ocidental estudados por Bamfield (2004), foram apreendidos 1.266.555 criminosos por roubo e fraude em lojas de retalho. Deste valor, 1.201.571 eram clientes, cujo valor médio do roubo é 51,20€ e os restantes 64.984 eram empregados, sendo o valor médio do roubo de 685,13€ (13 vezes maior que o dos clientes). No entanto, estes valores representam apenas 24,3% dos roubos por clientes e 53% por empregados, pois os retalhistas preferem concentrar-se nos piores crimes e poupar tempo aos empregados, assim como evitar má publicidade à loja, nos restantes.

Em países como Espanha, Itália, Portugal e Grécia, os retalhistas afirmam-se inibidos em reportar os roubos, pois o código em vigor considera estes crimes insignificantes até atingir um valor mínimo, normalmente entre os 20 e os 30€.

No sul da Europa, a maioria da polícia municipal, responsável por lidar com estes crimes, recusa-se a agir em situações em que o valor do roubo é menor que 50€. Também a França, Reino Unido, Alemanha e Noruega apresentam queixas semelhantes.

### **3.1.3 Consequências**

As perdas, quer derivadas de crime quer de erros administrativos, têm consequências financeiras nas empresas, representando grandes lacunas nos resultados. Alguns valores de perdas foram já apresentados no início deste capítulo.

Somando às perdas de lucro, a perda de *goodwill* também representa consequências para o retalhista. Caso as perdas provoquem a indisponibilidade de artigos desejados ou uma diminuição da qualidade de serviço, pela falta de atenção dada ao cliente em detrimento de clientes que estão a roubar ou a ter comportamentos que tragam prejuízo para a empresa, o cliente pode optar por ir a outro local (Nelson & Perrone, 2000).

Peters & Maniam (2016) destacam o impacto que o crime pode causar na moral da empresa (sobretudo na equipa do envolvido) e ainda na sua reputação, que pode ser posta em causa por fornecedores ou concorrentes, questionando-se a integridade da empresa como um todo. Como resultado, surgem custos associados ao marketing, para promover e melhorar a imagem da empresa.

Na ocasião de furto, não existem apenas consequências diretas nos resultados da empresa ou para os clientes, mas há consequências psicológicas para a vítima do mesmo.

Após o furto, especialmente em empresas pequenas em que todos se conhecem e muitas vezes se sentem como uma família, os empregadores sentem-se atraindo e com a confiança violada. Assim, sentem que não podem confiar nos empregados que roubaram e, conseqüentemente, em todos os outros. Surge o dilema da necessidade de confiar neles simultaneamente à instalação de medidas de controlo para prevenir futuros roubos. O grau de *stress* emocional sentido pelos patrões é influenciado pelo nível de violação de confiança originado pelo furto e nada se relaciona com o valor do roubo ou com a frequência, excepcionando no caso em que os roubos ameaçam a sobrevivência do negócio (Kennedy, 2016).

Outros sentimentos que podem atormentar as vítimas de furto e outros crimes de propriedade são raiva, tristeza e medo, caso o indivíduo se considere o alvo do ataque ao invés da propriedade roubada/danificada (Barnes & Ephross, 1994).

Por último, Payne & Gainey (2004) detetaram que a forma como o negócio responde ao roubo de um empregado pode ter um grande impacto na ocorrência de comportamentos contraproduativos por parte de outros colaboradores.

### 3.1.4 Propostas de combate ao furto

Eliminar totalmente o furto é muito difícil, no entanto há algumas estratégias que se podem implementar para o reduzir. Para isto, é importante, numa primeira instância, perceber qual a definição específica de furto, pois diferentes empresas têm diferentes perceções de furto, e de seguida transmiti-la aos colaboradores, para que toda a empresa tenha consciência do que isto constitui e seja possível criar uma cultura antifurto.

Alguns autores sugerem algumas soluções para a diminuição dos furtos pelos empregados, nomeadamente Litzky, Eddleston & Kidder (2006), que defendem a sua inclusão nas discussões sobre os valores das perdas, para que entendam o impacto que um furto pode ter nos resultados da empresa, assim como na definição das obrigações recíprocas que devem existir entre gestores e empregados. O furto é menos provável sempre que se gera um clima de respeito e confiança mútua.

No seguimento deste pensamento, é importante referir que os empregados geralmente não roubam àqueles que admiram e respeitam, pelo que ter um clima ético na organização deve ser uma preocupação constante dos gestores. Também regras quanto a punições de comportamentos indevidos devem estar definidas desde cedo, assim como deve ser claro que, ao optar por agir de forma desviante, o elemento da empresa será punido, independentemente do nível em que trabalha (quer seja dos quadros superiores ou tenha funções mais baixas). Só havendo justiça e um tratamento igual a quem se comporta da mesma forma, independentemente do cargo, é possível criar um clima de respeito (Gross-Schaefer, et al., 2000).

Assim, a organização deve ter consciência de que os seus valores e forma de agir são fatores que têm impacto no roubo por parte dos funcionários. Então, Moorthy, et al. (2015) sublinham alguns fatores importantes para evitar o roubo, nomeadamente um clima ético e justo, que previne roubo ou outro comportamento desviante por sentido de injustiça ou mau trato. Também a existência de sistemas de controlo interno ajuda a reduzir o roubo, tal como o facto de se punir um trabalhador que tenha cometido um furto, pois se o ambiente for percebido como "flexível" à existência de maus comportamentos, é mais provável haver incentivo ao mesmo.

Numa tentativa de evitar o roubo direto, os colaboradores devem ser envolvidos na definição da missão e dos princípios da empresa, para que se sintam comprometidos com a mesma e parte de algo maior. Os objetivos individuais passam a ser partilhados e comuns.

Adicionalmente, se houver uma consciencialização ética sobre o que é considerado furto e os resultados do mesmo, os empregados que não tenham intenção de furtar, que sejam bem-intencionados mas ingénuos, ficarão conscientes e não serão fonte de perdas. Quanto aos trabalhadores que têm de facto intenções de roubar, demovê-los é mais complicado (Litzky, Eddleston, & Kidder, 2006).

Uma estrutura de liderança em que os empregados se sintam seguros para partilhar preocupações ou comportamentos de colegas, uma confirmação do percurso da pessoa a contratar ou de empregados

que lidem com muito dinheiro e a proteção de documentação sensível que pode ser usada para cometer fraude, são algumas das outras soluções que se podem pôr em prática (Peters & Maniam, 2016).

Para Adejoh & Adejoh (2013) é imperativo que os níveis mais altos de uma organização se foquem na construção de fortes valores éticos que sejam transmitidos ao longo de toda a organização. Como outros autores já referiram, também estes concordam que, assim que um comportamento desviante acontece, é necessária a aplicação de punição. Na mesma linha de pensamento, também um comportamento positivo deve ser recompensado. Desta forma, o empregado sente-se valorizado e a sua motivação aumenta, o que será um cartão de visita para a inovação, que ajuda a manter a vantagem competitiva da organização.

A partilha não só dos valores, como já referido, mas da informação financeira e objetivos da empresa está associada ao sucesso financeiro a longo prazo.

Os autores propõem ainda, para reduzir as hipóteses de roubo numa organização, análises de *background* na fase de recrutamento.

Promover *peer reporting*, portanto, promover que os empregados reportem quando um colega incorre num comportamento errado, pode ser uma solução, de acordo com Scicchitano, et al. (2004). No entanto, para que esta opção tenha sucesso e seja viável, é necessário existir na organização um ambiente ético, de justiça e honestidade com um objetivo comum de redução do número de roubos de forma a que nem a organização nem o indivíduo que acuse um colega sofram represálias.

Há discórdia quanto à decisão de recompensar monetariamente ou não o delator, pois para uns consideram-na um motor para um maior número de queixas que podem não ter fundamento, ou o valor pago acaba por ser equivalente ao das perdas causadas pelos roubos enquanto para outros, a recompensa é o incentivo necessário para que um empregado denuncie um colega. Também quanto ao valor da recompensa há diferentes opiniões, sendo fixo em algumas organizações e variável noutras.

De acordo com os autores, a forma mais efetiva para reportar é uma linha telefónica gratuita, (*toll free hotline*), uma vez que evita o contacto direto com os gerentes ou com qualquer colega de trabalho e pode ser anónimo. Contudo, não há uma só forma de desenvolver *peer reporting*.

Algumas soluções mais recorrentes para diminuição dos furtos passam pela implementação de câmaras de segurança e formação dos trabalhadores, assim como a consciencialização do público da sua existência (por sinalização, por exemplo). De acordo com o artigo de Bateson, et al. (2006), a sensação de estar a ser observado, consciente ou inconscientemente, aumenta a generosidade das pessoas e pode inibir comportamentos indesejados, o que reflete a importância da sinalização ou consciencialização dos indivíduos quanto à existência de câmaras.

No entanto, Casteel & Pekk-Asa (2000) concluíram que a diminuição de roubos não ocorre devido à instalação de câmaras e alarmes, mas devido a programas preventivos de roubo e violência. Os autores acreditam que alarmes e câmaras dão uma falsa sensação de segurança aos empregados e influenciam negligência de outros procedimentos de prevenção.

Niehoff & Paul (2000) acreditam que os gestores de recursos humanos podem contribuir para a prevenção do roubo através de alterações no processo de seleção pela realização de testes de integridade (que são capazes de avaliar, somente, poucas variáveis) e pela confirmação do *background*, possivelmente através de referências. Uma previsão realista sobre o trabalho, a sua descrição, os horários efetivos, as funções específicas, entre outros fatores, assim como uma publicação clara sobre o trabalho, mesmo que muitas vezes possa ser vista como desmotivadora e por isso haja tendência a suavizar ou embelezar, possibilita ao empregado gerir as expectativas e garantir que mais tarde não se desmotiva ou revolta, acabando por se comportar indevidamente.

Os gestores de recursos humanos têm também influência na implementação e desenvolvimento de programas de orientação, introduzindo o colaborador no novo trabalho com especificação do código de ética da organização.

Devem ser implementadas estruturas de controlo internas assim como sistemas de segurança (câmaras, sistemas de luz, controlo através da contabilidade...). Algumas estratégias iterativas podem também ser pensadas, como programas de assistência ao trabalhador (através de acesso fácil a serviços de saúde, advogados, ajuda na resolução problemas de adição); facilitação nos processos de socialização (para que trabalhadores se sintam acolhidos e comprometidos); políticas de compensação (conhecer a concorrência e perceber a forma como trata os colaboradores relativamente a salários e benefícios e manter-se competitivo neste aspeto) (Niehoff & Paul, 2000).

Também Mishra & Prasad (2006) consideram como solução a criação de um sistema de controlo interno, em que é definido um limite dentro do qual o valor de roubo é aceitável (valor baseado na indústria) e, se o valor for excedido, ativam-se mecanismos de controlo das caixas registadoras, das alterações de preços, dos pontos de *scanning*, entre outros. Para além deste valor limite, podem tomar-se medidas quando se percebe que a probabilidade de deteção de roubo aumenta com a quantidade roubada.

A segunda solução apresentada por estes autores são as inspeções surpresa, pela utilização de clientes mistério que, não só procuram detetar roubo, mas perceber a qualidade do serviço. Este método é caro, uma vez que inclui os custos da inspeção em si e da colheita de evidências caso seja necessário fundamentar alguma acusação.

Moorman, Blakely & Niehoff (1998) sugerem a formação e desenvolvimento dos trabalhadores por três etapas. Em primeiro lugar, os empregados recebem formação para aumentarem a sua produtividade e consequentemente a performance da organização. De seguida, treinam *skills* e ganham confiança que os responsabilizará pelo seu trabalho e se transparecerá num comportamento profissional. Em última instância, como a organização mostrou compromisso com o colaborador, este está mais disposto e suscetível a demonstrar compromisso para com a empresa.

Para terminar, Avery, McKay & Hunter (2011) afirmam que a presença de empregados mais velhos na organização diminui a ocorrência de furtos, uma vez que geralmente estes trabalhadores respeitam as normas e dão maior valor ao trabalho.

### 3.1.5 Custos de prevenção

Alguns dos custos para as empresas, devido a perdas e nomeadamente roubos, foram já referidos. Geralmente, é o valor monetário do produto perdido que tem maior impacto nos custos, no entanto, no combate ao roubo surgem também custos ligados à prevenção.

Em 2001/2002, Bamfield (2004) estudou em 16 países da Europa Ocidental, o custo das perdas em relação ao *turnover* (valor das vendas retalhistas, com inclusão dos impostos sobre o valor das vendas e sobre o valor acrescentado) que foi de 1,45%. Este valor corresponde a um valor de perdas de 30.310 milhões de euros, e considera os erros administrativos, que representam 18,3% do valor de perdas total. O valor remanescente, 24.763 milhões de euros, traduz o valor das perdas por crime.

A somar aos últimos custos, gastaram-se 5.644 milhões de euros (o correspondente a 0,27% do *turnover*) em medidas de segurança e prevenção, sendo o valor total 30.407 milhões de euros, o que significa que 22% do valor das perdas por crime nos retalhistas é gasto em prevenção.

No entanto, este valor varia entre retalhistas: os retalhistas com grandes lojas como hipermercados, armazéns de descontos, e lojas de música e vídeo gastam grandes valores em prevenção e utilizam equipamento e staff de segurança. Lojas mais pequenas, de roupa e sapatos, por exemplo, gastam pouco dinheiro em segurança. Normalmente estas lojas investem em câmaras e, no centro das cidades, em guardas de uniforme, mas consideram que não é economicamente benéfico ter altos níveis de segurança (Bamfield, 2004).

Burrows & Speed (1996) concordam que são as maiores lojas que têm maiores custos com a prevenção, uma vez que têm uma posição vantajosa, que lhes permite lidar com perdas financeiras. Estes negócios têm, geralmente, um departamento de segurança central, encarregue de gerir o crime, que tem capacidade para justificar despesas de 11.000 \$ ao instalar novos artigos de vigilância, que possibilitam a redução do valor de perdas.

Em 2009, a associação de retalhistas australiana estimou os custos de *shrikage* total em 2,16 milhares de milhão de dólares por ano, sendo a despesa dos retalhistas com medidas de prevenção e segurança de 499 milhões de dólares (Mohamad, 2011).

Pela análise do *Global Retail Theft Barometer* (GRTB) de 2011, Bamfield (2013) afirma que mais de metade dos gastos com prevenção contra as perdas destina-se à prevenção ao roubo por empregados. Nesse ano, os recursos humanos foram responsáveis por 56,1% do budget total para a prevenção. Por sua vez, os equipamentos, como vigilância eletrónica e software, representaram 30,9% deste valor.

Na tentativa de entender a relação entre os gastos em prevenção e o valor de perdas, foi efetuada, no GRTB uma análise de regressão que prevê uma variação de 62% no valor de perdas com uma alteração nos gastos com prevenção. Embora se encontre uma relação entre o aumento dos gastos com a prevenção e a diminuição do valor de perdas (e vice-versa), não se prova que os gastos com prevenção acabem com o valor de perdas.

### 3.1.6 Casos de estudo para a prevenção do roubo

Com o objetivo de prevenir e diminuir o número de roubos Alstete (2006) optou por utilizar um quadro de discussão controlado, na internet, na área metropolitana de Nova Iorque, que promovesse o diálogo iterativo entre os participantes, correspondendo estes a 79 indivíduos inscritos em um de três níveis num curso de empreendedorismo, com idades compreendidas entre os 18 e os 45 anos e trabalhando a maioria em part-time ou full-time em pequenas ou grandes empresas. A decisão de participar no quadro foi dos próprios e, pela análise dos seus comentários individuais foi possível realizar uma análise indutiva para identificar padrões, temas e categorias de informação.

As principais sugestões que surgiram desta análise para prevenir o roubo foram: 1) instalação ou uso aumentado de câmaras de segurança; 2) sistemas de controlo melhorados; 3) melhores técnicas contratação e triagem de resultados; 4) utilização de ringer na equipa, para identificar roubo de empregados; 5) maior supervisão; 6) aumento salários; 7) oferta de alguns produtos de graça aos trabalhadores.

Também para reduzir o roubo, desta vez numa loja de conveniência nos subúrbios de cidade de tamanho médio no sudeste dos EUA, Oliphant & Oliphant (2001) realizaram um estudo para conhecer a origem dos roubos (empregados ou clientes).

A população estudada consistiu em 8 trabalhadoras de uma drogaria pertencente a uma grande cadeia nacional, entre os 21 e os 52 anos (sendo a média de 28 anos). O método consistiu na contagem de stock numa loja antes de abrir e depois de fechar, e comparação dos valores registados com os reais, durante 4 semanas. A diferença corresponde ao número de itens roubados, para os quais é calculado o valor total.

Ao final da 4ª semana, é colocado um poster com o número total de itens roubados e com o valor total em dólares, à vista dos colaboradores, com incentivos para baixar os respetivos números. Nas semanas 5, 6 e 7 os valores diminuem e há uma publicação semanal dos resultados, com frases motivacionais e de agradecimento. Os resultados das semanas 8 e 9 são publicados juntos e sofrem um aumento, sendo este explicado por duas razões: saciedade e/ou perceção que o estudo tinha acabado. Nas semanas seguintes os valores voltam a baixar. A técnica utilizada permitiu reduzir o número de roubos pelos empregados. O número de itens roubados baixou de uma média de 28,5 por semana para 5,1 (82,1% de descida) e o valor de produtos roubados reduziu 73,7% (de 177,67\$ para 46,76).

Para estudar o impacto do *peer reporting* na redução de roubos, Scicchitano, Hayes & Blackwood (2004) aplicaram um inquérito pelo telefone a representantes de 10 grandes retalhistas nos EUA, que representam 17.530 lojas e mais de dois milhões de empregados. Os participantes foram selecionados convenientemente, isto é, sabia-se que iam querer colaborar. Numa 1ª fase, estando as questões



estruturadas e tendo como base o uso do *peer reporting* para diminuição do roubo. A 2ª fase de entrevistas consistiu num *follow up in depth*<sup>5</sup> e teve uma estrutura mais livre, com perguntas abertas.

Concluiu-se que o *peer reporting* é mais fácil numa empresa com clima de justiça e que as técnicas mais utilizadas para o encorajar são posters (10 em cada 10 retalhistas utilizam este método), autocolantes (2/10), newsletter (6/10) e vídeos (7/10).

Na Malásia, Moorthy, et al. (2015) realizaram um questionário com escala Likert de 5 pontos, para calcular a força da relação entre as cinco variáveis independentes (necessidade, oportunidade, características pessoais, compensação e justiça) e a variável "intenção de roubar". Foram efetuadas regressões lineares, com base nas respostas aos 492 questionários realizados a empregados de 8 cadeias de supermercados (com 74.300 empregados), localizados em Kuala Lumpur Federal Territory, Selangor, Pulau Pinang, Johor, Perak, and Pahang, e concluiu-se que as cinco variáveis explicam 84,3% das mudanças na intenção de roubar. Então, a Teoria do Comportamento Planeado (TPB), que significa que o compromisso de uma pessoa com um comportamento é dependente da sua intenção de compromisso com o mesmo, é suportada por este estudo. Outros resultados evidenciaram que o comportamento dos empregados para roubar é influenciado por fatores individuais e organizacionais que podem ser controlados através de sistemas de controlo interno.

A teoria da equidade sugere que os indivíduos que são pagos de forma injusta têm como objetivo igualar os seus valores com os dos que são pagos justamente, sendo uma das soluções prováveis para isto, o roubo (Wilkin, 2011).

No entanto, a teoria do "reinforcement", parte do princípio de que se pode moldar o comportamento pelo controlo das consequências, utilizando uma combinação de recompensas ou punições para reforçar o tratamento preferencial e extinguir comportamentos indesejados (Skinner, 1974). Contudo, as ações tomadas pelo empregador que envolvam controlar os empregados ou utilizar testes de integridade para calcular a probabilidade de roubarem podem não ser totalmente eficientes se o pacote de compensação do empregado não for suficiente (ordenado, horas extraordinárias, facilidades médicas, bónus, incentivos) e se as decisões da gestão não forem justas e compreendidas pelos trabalhadores.

As políticas de anti roubo devem ser explícitas e não ambíguas, e deve ser dada uma punição severa a quem roubar. Assim, as empresas devem promover ações regulares de sensibilização à fraude (Moorthy, et al., 2015).

Bailey (2006) tinha já proposto o estudo da validade do TPB no contexto do roubo por clientes no retalho, tendo como proposição que a intenção do empregado se envolver num roubo é preditiva do seu comportamento, e definindo como variáveis com impacto na intenção do empregado a atitude deste perante o roubo, a norma subjetiva e a perceção de facilidade de realizar a ação. Adiciona ainda duas

---

<sup>5</sup> Entrevistas realizadas a uma porção dos entrevistados iniciais, menos estruturadas, com perguntas sobre o roubo por empregados e técnicas para a sua redução, o reporte por parte dos empregados, a utilização de *hotlines* e o uso de incentivos financeiros.

variáveis de cariz individual e diferenciador: o compromisso com a organização e a norma moral. A informação relativa a estas variáveis será recolhida através de inquéritos realizados aos trabalhadores.

Tratando-se de uma proposta, não são apresentadas conclusões, mas algumas limitações. A primeira prende-se nos fatores individuais e externos que têm efeitos diretos ou indiretos nas variáveis, e que não são considerados. Em seguida, identifica-se que não é fornecida informação relativa aos antecedentes prováveis para o empregado ter certa atitude, norma subjetiva ou comportamento percebido perante o roubo. Destaca-se ainda a possibilidade de acrescentar novas variáveis individuais que podem ter impacto na intenção de roubar.

Voltando à Malásia, no estudo de Ahmad & Norhashim (2008), 433 empregados de diferentes empresas, em diferentes níveis da organização, foram submetidos a um questionário com 6 pontos da escala de Likert (1=não sério de todo, 6=muito sério), de forma a analisar a perceção do ambiente de controlo, as atitudes face ao roubo por clientes, a sua demografia e informações de emprego. O estudo comprovou que um ambiente controlado tem influência nos comportamentos fraudulentos e nos comportamentos contraproducentes. Os últimos definem-se, segundo Gruys & Sackett, (2003), como comportamentos intencionais de um membro da organização vistos por esta como contrários aos seus interesses legítimos.

Na Nigéria, foram inquiridos 150 trabalhadores de 1ª linha de um hotel (rececionistas, empregados de mesa, empregados de quarto e hóspedes de hotel) e de um banco (rececionistas, empregados de balcão, supervisores e clientes), tendo apenas 112 respondido (79 trabalhadores e 33 clientes) de modo a compreender os comportamentos negativos dos trabalhadores, frequência da sua ocorrência, causas e possíveis soluções, através de escalas de Likert com 5 pontos. Os resultados deste estudo, elaborado por Adejoh & Adejoh (2013), concluíram que 75% dos empregados já praticaram comportamentos desviantes como roubo, desfalque, vandalismo, sabotagem ou absentismo. Alguns fatores da organização que potenciam tais comportamentos são o insuficiente suporte organizacional para clientes e empregados, a ineficiência e inflexibilidade na operação e a comunicação inadequada, que aumentam a frustração dos empregados, uma das principais causas para o seu comportamento desviante. Por outro lado, a existência de relações cordiais entre supervisores e subordinados e um fórum de partilha de ideias entre membros da organização ajudam a diminuir estes comportamentos. O estudo conclui que um dinamismo organizacional ajuda na diminuição de desvios no local de trabalho.

Nos Estados Unidos da América, Brushwood & Kimberlin (2004) desenvolveram um estudo para conhecer a cobertura da comunicação social sobre o roubo/furto de substâncias controladas (medicamentos) a nível do prescriptor e dispensador. Foi realizada uma análise do número de reportagens sobre dispersão de substâncias controladas a esses níveis, por roubos em farmácias ou por sequestros. Foi utilizado um serviço académico "LexisNexis" para localizar novas histórias cobrindo o tema, sendo selecionada a categoria "U.S. News". Foram elaboradas 4 pesquisas, com fontes de 4 regiões, região *Midwest*, Região *Northeast*, região *Southeast* e Região *Western*. A categoria "U.S.

News" inclui uma amostra pequena de jornais e *newspapers*. Concluíram que a fuga de substâncias tem aumentado tanto devido a roubos e perdas como a prescrições e dispensas inapropriadas.

Pela abordagem de diferentes autores, conclui-se que a metodologia mais utilizada em estudos relacionados com o roubo, quer o foco esteja nas razões, nas consequências ou nas soluções, é o questionário, geralmente com recurso à escala de Likert, pela facilidade de administração e de avaliação das respostas.

Conclui-se ainda que, apesar da maioria das metodologias utilizadas nos estudos mencionados dar resultados positivos, há ainda espaço para novas metodologias neste tema, pois as perdas e o furto são temas intemporais.

### **3.1.7 Conclusão**

Após análise da literatura relativa ao tema das perdas, conclui-se que os fatores que contribuem para as mesmas, embora possam variar, são essencialmente o roubo por clientes, o roubo por empregados, a fraude por fornecedores e os erros administrativos ou internos, sendo que os últimos são excluídos ao calcular perdas relacionadas com crime. Quanto ao roubo por clientes e por empregados, não há uma distribuição clara e fixa do contributo de cada um para o valor total das perdas, podendo divergir em setores e países diferentes.

O custo das perdas não se resume, no entanto, ao valor acima mencionado. A este valor devem ser adicionados custos com prevenção e segurança, assim como custos de marketing e outras ações associadas às perdas.

Vários autores afirmam que a oportunidade surge como uma das principais motivações para o roubo, assim como a necessidade e o sentido de injustiça dentro da organização. A proposta de solução mais presente nos estudos analisados prende-se na instituição de um clima ético, em que haja partilha e ambiente de segurança e lealdade. Promover relações entre os diferentes níveis da organização e integrar todos os membros de forma igual, é a estratégia mais eficaz e que implica um menor custo.

## **Capítulo 4 – Metodologia**

Após a compreensão dos furtos e roubos, suas motivações e consequências e conhecidas algumas estratégias para o seu combate e com base nos artigos e estudos analisados e mencionados na revisão bibliográfica, após analisar diferentes metodologias decidiu-se utilizar a Investigação-Ação, com recurso a diferentes ferramentas, abaixo descritas, para entender as razões e percepções para os roubos nas lojas da Compracá, de forma a definir a melhor estratégia para redução dos mesmos, indo de encontro ao objetivo principal proposto.

A Investigação-Ação, que pode ter diferentes nomes, resume-se na expressão “aprende fazendo”. Esta metodologia tem uma dualidade inerente, uma vez que se estuda o sistema com simultâneo envolvimento e colaboração com os membros deste para descoberta da direção certa. O alcance de um objetivo comum implica o comprometimento ativo entre o investigador e o cliente (O'Brien, 1998).

Na dissertação presente a Investigação-Ação iniciou com uma primeira abordagem ao gestor da empresa, para compreensão e contextualização do problema. De forma a solucionar o mesmo, foram realizadas visitas às lojas, conversou-se com os funcionários, inquiriram-se clientes e observou-se o funcionamento de diferentes lojas. Foram alcançadas algumas propostas de solução, pela observação e compreensão do sistema, por acompanhamento de outras empresas no setor do retalho e por contacto constante com membros da Compracá.

### **4.1 Entrevista**

A entrevista é largamente utilizada em estudos/pesquisas e é uma das metodologias presentes neste caso de estudo, uma vez que permite ao investigador obter conhecimento sobre factos, opiniões, comportamentos e pensamentos, entre outros, sobre o tema a ser explorado (Rowley, 2012).

Traduz-se num método de recolha de informação, em que dois ou mais indivíduos discutem um tópico de interesse mútuo através de um contacto pessoal e uma interação entre si (Collins, et al., 2000). A entrevista permite aos entrevistados serem participantes do estudo, partilhando o seu ponto de vista (Magwa & Magwa, 2015).

Algumas vantagens das entrevistas, identificadas por Gray (2004) e Collins, et al. (2000), são o facto de permitir um contacto cara a cara entre entrevistador e entrevistado, consentirem a oportunidade de observar a reação dos entrevistados e perguntas que conseguem explorar alguns tópicos em maior profundidade. O facto de a resposta ser imediata, aumenta a taxa de resposta, a possibilidade de o entrevistador esclarecer alguma questão e a possível interpretação de uma resposta ambígua ou não dada.

Os mesmos autores destacam como principal desvantagem o enviesamento que o entrevistador pode transmitir ao entrevistado, se deixar transparecer a sua opinião pessoal. Outras desvantagens são o facto de ser demorada e consumir o tempo de entrevistar, assim como a flexibilidade que aparenta ser uma vantagem, dificultar a análise dos resultados.

#### **4.1.1 Entrevista estruturada e semiestruturada**

A entrevista estruturada é, resumidamente, uma série de perguntas relacionadas, transmitidas a todos os entrevistados de forma igual e com escalas de avaliação pré-definidas para cada resposta (Hollwitz & Wilson, 1993).

Corbetta (2003) baseia a sua definição deste tipo de entrevista na impossibilidade de o entrevistador se desviar do guião, tendo todos os inquiridos de responder às mesmas perguntas, na mesma sequência.

Na entrevista semiestruturada, o entrevistador decide os tópicos que deseja abordar, mas a direção da entrevista será decidida pelas respostas do entrevistado, podendo surgir novas perguntas e assuntos de interesse que se justifique aprofundar. Torna-se possível ao entrevistado pedir clarificações quanto ao sentido de uma pergunta e ao entrevistador tentar alterar a pergunta ou abordar o assunto de maneira diferente, caso a resposta não seja clara (Magwa & Magwa, 2015). Este tipo de entrevista permite ao entrevistado abordar assuntos que considera importantes, quando está a realizar a entrevista.

As entrevistas a efetuar nas lojas Meu Super, serão feitas a trabalhadores com funções de gestão e coordenação. Serão igualmente efetuadas entrevistas aos concorrentes. Ambas serão semiestruturadas.

As questões estarão mais relacionadas com os montantes das perdas, objetivos futuros, medidas implementadas, etc. As entrevistas aos concorrentes pretendem explorar diferentes soluções e estratégias implementadas para prevenir/reduzir o roubo e as perdas.

#### **4.2 Questionário**

O questionário é um instrumento escrito que apresenta aos inquiridos uma série de questões ou afirmações para que respondam ao selecionarem uma das opções de resposta ou responderem abertamente (Brown, 2001). Assim, o questionário é uma entrevista estruturada, em que cada inquirido responderá a questões numa forma previamente organizada (Brace, 2008). Chiromo (2006), reforça que num questionário há uma série de questões que devem ser organizadas de forma igual para todos os inquiridos.

Os questionários são úteis para explorar assuntos sensíveis (como é o caso), pois para além de anónimos, podem conter uma opção em que o inquirido se recusa a responder.

Algumas vantagens dos questionários prendem-se no baixo custo na recolha de dados e na sua análise, na possibilidade de chegarem a locais geograficamente distantes e a um grande número de pessoas e na não existência de enviesamento das respostas pela presença de um entrevistador. Alguns aspetos negativos são a impossibilidade de *follow-up*, a taxa de resposta baixa, a falta de controlo quanto aos inquiridos e a impossibilidade de chegar a pessoas com baixa literacia (Magwa & Magwa, 2015).

Dornyei (2007) distingue questionários administrados por email (online) de questionários entregues em mão. Os questionários online serão entregues ao inquirido via internet, e o mesmo responderá quando quiser e com base no seu entendimento das questões e respostas.

Os questionários em mão, distribuídos diretamente ao inquirido, permitem ao inquiridor explicitar detalhes ou esclarecer questões que possam surgir quanto à forma ou respostas do questionário, pressupondo uma resposta imediata.

#### **4.2.1 Perguntas abertas e perguntas fechadas**

As perguntas, e consequentes respostas abertas, permitem ao inquirido partilhar a informação com o detalhe que desejar. Normalmente, dão aso a uma entrevista dinâmica, em que as questões devem ser adequadas e intercaladas com as respostas que estão a ser dadas, pelo que, perguntas que inicialmente não tinham sido pensadas, passam a fazer sentido e surgem na conversa. Para estudos qualitativos, são as entrevistas geralmente escolhidas porque permitem ao entrevistado partilhar as suas experiências e pontos de vista de forma completa (Turner, 2010).

O ponto fraco deste tipo de questionário prende-se na dificuldade de converter as respostas em código (Creswell, 2007), uma vez que o entrevistado tem liberdade para responder da forma que quiser, com o detalhe que quiser, tornando a análise mais complicada.

As perguntas abertas estão geralmente relacionadas com informação qualitativa.

As perguntas fechadas limitam o inquirido a respostas específicas e curtas, e estão associadas a respostas mais quantitativas. São desenvolvidas pelo investigador pelo que podem causar frustração, ao não preverem todas as respostas possíveis (Boynton & Greenhalgh, 2004). Podem usar escalas contínuas ou de Likert.

A escala contínua divide-se em intervalos iguais e consiste em atribuir um valor contínuo a uma opção. Para este tipo de escalas faz sentido calcular a média e o desvio padrão (Brown, 2000).

A escala de Likert (ou escala verbal) consiste em várias categorias (geralmente 5 ou 7) que manifestam graus relativos a uma afirmação de, por exemplo, concordância, devendo o inquirido selecionar aquela que transmite o que sente. Esta escala é de fácil compreensão e preenchimento, no entanto tem algumas desvantagens, uma vez que as descrições podem não corresponder ao que o indivíduo está a sentir e a interpretação de cada grau acaba por ser subjetiva. Somado a isto surge o facto de os intervalos entre categorias serem diferentes (Tubergen, et al., 2002).

No estudo, o questionário será realizado aos clientes e a alguns trabalhadores, de forma anónima, para que possam responder com sinceridade. É importante que seja sucinto e se centre nas perguntas fundamentais, para que as pessoas respondam com sinceridade e atenção. O questionário aos funcionários será administrado por email, enquanto aos clientes será administrado em mão. Ambos os questionários são constituídos maioritariamente por perguntas fechadas, havendo algumas perguntas abertas, que permitem a reflexão do inquirido e uma participação mais ativa no combate às perdas e aos furtos.

### **4.3 Análise da informação da entrevista**

A informação obtida pela entrevista está na forma qualitativa, pelo que é necessária uma estratégia para interpretação da mesma. Segundo Hitchcock & Hughes (1995), há duas formas de tratar a informação: ficar muito familiarizada com a mesma, pela repetição da leitura/gravação das respostas de forma a conhecê-las tão bem que a determinado ponto se torna claro que em cada resposta o entrevistado estava a falar do tema X, Y ou Z, ou gerar significado pela criação de categorias analíticas, isto é, gerar uma hipótese que sirva de base a cada pergunta.

No caso do estudo em questão, será utilizada a segunda estratégia, criando-se diferentes hipóteses que serão ou não verificadas.

### **4.4 Estudo de mercado**

Com o intuito de conhecer, perceber e comparar as perdas dos retalhistas alimentares portugueses com os valores da Compracá, será desenvolvido um estudo de mercado que visa conhecer as práticas de redução e gestão de perdas dos agentes que atuam na mesma indústria.

Este estudo terá como base, sobretudo, as entrevistas a concorrentes e a análise da sua informação financeira disponível ao público.

Um fator a considerar na análise do mercado será a localização da loja em questão e o seu tamanho, pois são características que têm impacto na quantidade de furtos.

### **4.5 Contagem diária de stock**

Para conhecer o valor das perdas diárias numa loja e entender a sua origem, será implementada, durante 4 semanas de base, a contagem diária de stock no início e no fim do dia. Pela subtração do valor inicial pelo final, obtém-se o valor suposto de vendas nesse dia, que será comparado com o valor apresentado em sistema, permitindo calcular as perdas. Ao fim das 4 semanas calcula-se a média de produtos roubados e o seu valor em euros.

Após as semanas que servem como base, deve ser possível esclarecer se as perdas são significativas e constantes, o que pode significar que têm origem no roubo por empregados. Em caso afirmativo, devem apresentar-se os valores aos empregados, incentivando-os a baixá-los e continuar com a contagem de stock diária, com reporte dos resultados semanalmente.

A contagem diária poderá ser feita por amostragem a apenas alguns produtos, os maíus propensos ao roubo e de maior valor unitário, que serão selecionados de acordo com a percepção do responsável da empresa.

### **4.6 Conclusão**

Neste capítulo sobressaem como razões e conseqüentes soluções, relativamente ao roubo por empregados, o clima da empresa (que sendo ético, de proximidade e confiança, diminui o furto); o percurso passado e o sentimento de (in)justiça em relação aos colegas. O roubo por clientes é propício em lojas com caixas automáticas, em que são os próprios a pagar as suas compras e a oportunidade

é uma das mais fortes motivações. Neste tipo de lojas, clientes que noutra ocasião afirmam nunca roubar, passam a ser potenciais ladrões.

Ao analisar diferentes metodologias presentes na literatura, o questionário é aquela que mais vezes é utilizada. Também a entrevista surge com destaque. É possível identificar alternativas que resultam para outras indústrias e com estudos com amostra maior, de âmbito mais geral, como a análise de reportagens presentes na comunicação social referentes ao roubo de medicamentos ou a utilização de um fórum online para discussão de sugestões para prevenir o roubo, num contexto mais abrangente.

A metodologia a utilizar no presente é a Investigação-Ação, com recurso à entrevista, por permitir ter maior conhecimento sobre o tema, os inquéritos, para maior conhecimento dos comportamentos e perceções dos clientes e trabalhadores, a contagem diária de stock, para um apuramento das perdas no dia em que ocorrem e a potenciação da participação dos empregados na redução das mesmas, criando um sentimento de pertença e envolvimento.

Através destas metodologia e ferramentas será possível conhecer as motivações para o roubo, a reação dos empregados e dos clientes perante uma situação de roubo, as diferentes origens das perdas, as soluções encontradas pela empresa e pelos concorrentes para prevenir situações de furto e a implementação de estratégias para reduzir as perdas.

Aliás, de acordo com a revisão bibliográfica elaborada, para que as perdas diminuam, é importante os trabalhadores de loja terem conhecimento da sua existência e das soluções construídas para a sua prevenção, e idealmente participarem na decisão das mesmas, pois são eles que estão em contacto com os produtos e com os clientes e são a base do sucesso da implementação das estratégias encontradas. Se os empregados tiverem como objetivo próprio a redução das perdas, a probabilidade de roubarem irá certamente diminuir.

Por outro lado, algumas metodologias mencionadas em diferentes estudos serão excluídas, pois não se enquadram na realidade a estudar. Um exemplo é o fórum de discussão online, uma vez que o estudo se centra num número limitado de lojas de uma cadeia específica. Também a análise de reportagens nos meios de comunicação social não será explorada, em virtude de este estudo ter uma população definida e limitada, pelo que uma análise tão geral não visaria o objetivo em questão.



## Capítulo 5 – Caso de Estudo

### 5.1 Análise de dados/ Base de dados

Foi disponibilizada pela empresa a base de dados relativa às perdas no segundo semestre de 2019, que incluía, entre outros, o nome do produto, o preço de custo, as quantidades em sistema e as quantidades perdidas. Com base nesta informação, gerou-se uma nova base de dados considerando, para cada produto, apenas a quantidade de perdas e o preço de custo. Causando algumas classificações ambíguas, foi reduzido o número de artigos do estudo, em relação ao total. A nova base de dados possibilitou diversas análises, nomeadamente uma análise ABC e uma análise às quantidades e valor dos produtos em falta.

Alguns produtos chegam às lojas em packs e são vendidos em separado, havendo itens que representam grandes valores de perdas em pack, que são compensados pelas vendas em separado. Na nova base de dados, todos os produtos que podiam ter diferentes referências, foram transformados em apenas uma referência, considerando todas as informações referentes ao produto. As quantidades foram calculadas somando os valores individuais e os packs, isto é, se houvesse -2 packs de 4\* coca cola normal 1.50L e 9 garrafas de coca cola normal 1.50L, a quantidade final seria 1 ( $-2*4+9=1$ ).

Na empresa, o que acontece é que, uma coca cola que entra em pack e é vendida em separado, é faturada com o código individual. Surge assim um ganho neste código, que se traduz numa perda no código do pack.

Esta análise é importante não só para o valor de perdas reais por produto, mas também para considerar apenas um produto, ao invés de 10 referências que traduzem o mesmo item. Permite-se assim calcular a quantidade de produtos em cada classe sem ambiguidade ou repetição dos mesmos.

Ao realizar este ajuste, as quantidades foram somadas e foi realizada uma média do preço de custo do item. Foi perceptível que o valor de perdas em euros calculado pela empresa não coincidia à quantidade multiplicada pelo preço de custo médio. Assumiram-se por isso as quantidades e o preço de custo como corretos, acertando o novo valor de perdas pela multiplicação dos anteriores. Esta decisão baseou-se na metodologia de apuramento de perdas da empresa, que consiste na contagem das quantidades presentes em loja e na subtração das quantidades existentes em sistema.

No caso específico dos expositores de chocolates, nomeadamente da marca Ferrero, não são claros os produtos que pertencem ao expositor e há várias referências diferentes de bombons da marca. Por essas razões, foi assumido que cada produto pertencia ao expositor de acordo com a sua quantidade de perdas em relação à quantidade de perdas total do expositor. Então, a quantidade do expositor distribuída pelo código de cada produto isolado, de forma a eliminar o expositor da análise, esteve de acordo com a percentagem de cada um. Inicialmente compararam-se as perdas do expositor e as perdas totais dos produtos que pertencem ao expositor. Em seguida, apurou-se a percentagem de perdas de cada produto em relação à perda do expositor (perda Ferrero Rocher 75g / perda expositor). Para atribuir a cada item o valor de perdas respetivo, multiplicou-se o valor obtido anteriormente pelo

valor de perdas em sobra (quantidade expositor \* quantidade total de produtos do expositor) e dividiu-se pela soma de todos os primeiros valores. A tabela 4 demonstra os valores obtidos.

*Tabela 4 - Exemplificação da distribuição das quantidades num expositor entre diversos produtos*

Célula	A	B	C	D	E	F
		Quantidade perdas	Fórmula 1	Resultado 1	Fórmula 2	Quantidade final
1	BOMBONS FERRERO ROCHER T3 IMP 38G	-439,00	B1/B8	-1,52	(D1*F7)/D7	237
2	BOMBONS T6 FERRERO ROCHER 75G	16,00	B2/B8	0,06	(D2*F7)/D7	-9
3	BOMBONS PRESTIGE T21 FERRERO 246G	8,00	B3/B8	0,03	(D3*F7)/D7	-4
4	BOMBONS FERRERO T15 COLLECTION 175G	60,00	B4/B8	0,21	(D4*F7)/D7	-32
5	BOMB FERRERO RAFFAELLO T15 150G	33,00	B5/B8	0,11	(D5*F7)/D7	-18
6	BOMBONS T16 FERRERO ROCHER 200G	135,00	B6/B8	0,47	(D6*F7)/D7	-73
7			Total	-0,65		101
8	EXPOSITOR BOMB FERRERO 190UNID	288				

A confirmação de cada item foi realizada para as lojas da Buraca e de Massamá, por serem as mais acessíveis para realizar contagens de stock numa base regular.

Alguns itens da base de dados da empresa foram eliminados da nova base de dados, por representarem ambiguidade e tornarem a análise incorreta.

O código “Movimento à secção” significa que um produto não tem código aberto e enquadra-se numa categoria escolhida, ficando acumulados em cada secção os produtos respetivos dessa categoria. Não sendo possível identificar os produtos, e correspondendo todos os valores de quantidades e/ou preços de custo a 0€, todos estes itens foram eliminados da análise.

Na loja da Buraca, as lotarias e raspadinhas apresentaram valores de perdas muito elevados. No entanto, este valor resulta de um ajuste de stock, pois no semestre anterior regista-se a entrada de quantidades muito superiores àquelas que efetivamente entraram pelo que, no semestre em questão, foi realizado o ajuste que resultou num elevado valor de perdas que não é real. Por ser impossível distinguir o valor de perdas reais do valor de ajuste, este produto foi eliminado da análise.

Ainda na mesma loja, “pão com chouriço” é um código que representa diversos produtos, que têm o mesmo valor e não têm um código próprio. Por isso, foi também eliminado, em conjunto com o código “artigos de papelaria”.

Foram ainda eliminados artigos repetidos, mas calculada a média de preço de custo quando este é diferente, para evitar informação errada e incompleta.

## 5.2 Análise ABC

A análise ABC distingue os produtos em três categorias, com base no custo e na utilização de cada um. As abordagens recentes utilizam como critério de classificação do item o custo-volume, isto é, a utilização de um item em relação ao seu custo (Flores & Whybark, 1986). Os itens de classe A são poucos em quantidade, mas constituem um grande valor de utilização anual. Contrariamente, os produtos C são relativamente grandes em número, mas correspondem a uma utilização anual diminuta.

Os produtos que se encontram no meio das duas classes pertencem à classe B. Os produtos da classe A devem ser monitorizados de forma constante e atenta (Ramanathan, 2006).

As classes A, B e C correspondem, respetivamente a 20%, 30% e 50% dos itens totais (Flores & Whybark, 1986). No entanto, estes valores não são fixos, podendo variar de modo a que a classe A represente 70 a 80% do consumo anual (procura anual multiplicada pelo custo do item), a classe B entre 15 e 25% e a classe C 5%.

Para compreender a que produtos prestar maior atenção devido ao seu valor, e de forma a calcular se os produtos mais valiosos coincidem com os que resultam em maiores perdas e roubos, foi efetuada uma análise ABC. Esta relaciona a quantidade de produto perdido com o preço de custo do mesmo. Torna-se possível conhecer os produtos que representam um maior impacto no valor das perdas e definir aqueles que pertencem à categoria A, B ou C. Foi realizada uma análise para as lojas nas quais se tenciona realizar uma contagem de stock e questionários aos clientes.

Inicialmente, efetuou-se uma aglomeração de dados, uma vez que há produtos que têm códigos diferentes ao dar a entrada e saída em sistema, como já explicitado. A informação deve ser cruzada de forma a não influenciar a análise ABC, pois um pack de coca cola de 1,5L pode ser considerado um produto A ou B, quando na realidade as perdas desse produto, quando cruzadas com as perdas de coca cola de 1,5L, tornam-no num produto C.

Seguidamente, para cada loja, calculou-se a percentagem individual que cada produto representa nas perdas, dividindo o valor do produto (quantidade\*preço custo) pelo valor de perdas total. Apurando-se deste forma a percentagem acumulada.

Uma vez que há perdas positivas, ou seja, lucro para a loja, e que estas representariam percentagens acima dos 100% na análise ABC, foram apenas consideradas para a análise perdas negativas ou nulas. No entanto, nenhum destes tipos de perdas é benéfico para a empresa, pois podendo apresentar ganhos a nível monetário, perdas positivas representam falta de controlo de inventário e stock.

A classe A representa 80% das perdas, a B representa 15% e a C 5% de impacto nas perdas totais.

### 5.2.1 Buraca

A análise ABC para a Buraca considerou um valor de perdas de -13811,71€, apresentando 162 produtos na classe A, 256 na classe B e 6380 na classe C, com um valor total de 6798 produtos. As percentagens destes produtos no total de produtos são apresentadas na tabela 5, assim como a percentagem de valor que cada um deles representa.

*Tabela 5- Distribuição de produtos pela análise ABC na Buraca*

Classe	Total de itens	Percentagem produtos	Percentagem valor
A	162	2%	80%
B	256	4%	15%
C	6380	94%	5%

À classe A pertencem o pêssego de roer, queijo de leite fervido, tesouro de pias, correio da manhã (2ª a 5ª feira) e pão de mafra comprido. Há ainda uma enorme presença de perdas em outras frutas e legumes.

Os elevados valores de perdas em frutas e legumes explicam-se pela fragilidade destas categorias, que sofrem as maiores quebras naturais, pelo curto prazo de validade e pela sua grande exposição ao cliente.

Com o propósito de entender se os produtos que criam maiores valores de perdas são os que representam maiores quantidades, compararam-se os produtos A com os produtos de maiores quantidades perdidas.

Na tabela 6, apresentam-se os 10 produtos A que representam maior percentagem de perdas e os 10 produtos que se perdem em maior quantidade. A cor de rosa estão os produtos que, em ambas as análises, fazem parte dos primeiros 10 produtos. A cor de laranja encontram-se os produtos que pertencem à mesma posição em ambas as análises.

*Tabela 6 - Comparação de produtos pela análise ABC vs quantidade na Buraca*

Comparação em valor			
ABC		Quantidades	
MS PESSEGO ROER KG	-680,48	MS PESSEGO ROER KG	-680,48
MS QUEIJO LEITE FERVIDO UN	-517,89	CORREIO DA MANHA - 2 A 5 FEIRA	-350,22
MS VT TESOURO DE PIAS BIB 5L	-470,25	MS PÃO D'AVÓ EMBAL.5UN	-63,15
CORREIO DA MANHA - 2 A 5 FEIRA	-350,22	AGUA MONCHIQUE 50CL	-32,67
PÃO MAFRA COMPRIDO FATIADO 500G	-289,80	PÃO MAFRA COMPRIDO FATIADO 500G	-289,80
MS TOMATE XUXA EXTRA CAT II NAC	-248,52	MS BATATA NOVA KG	-154,00
MS QUEIJO CABRA	-241,56	*MS BROAS DE MEL 300G	-198,00
BOMBONS FERRERO ROCHER T3 IMP 38G	-237,11	MS QUEIJO LEITE FERVIDO UN	-517,89
*MS BROAS DE MEL 300G	-198,00	AGUA S/GAS FASTIO 33CL	-27,28
MS UVA RED GLOBE KG	-190,57	MS QUEIJO CABRA	-241,56
	-		-
	3424,29€		2555,04€

Pela comparação anterior torna-se possível concluir que, numa amostra de 10 produtos, utilizando a análise ABC como fator decisivo sobre a que produtos se deverá dar maior atenção para redução de perdas, ao contrário de atentar apenas para aqueles que se perdem em maior quantidade (como geralmente acontece), é possível reduzir 869,25€ por semestre.

Pelas análises apresentadas, considerou-se pertinente fazer contagens dos seis produtos que aparecem entre os primeiros 10, em ambas as análises (ABC e de quantidade):

1. MS PESSEGO ROER KG
2. MS QUEIJO LEITE FERVIDO UN
3. CORREIO DA MANHA - 2 A 5 FEIRA
4. PÃO MAFRA COMPRIDO FATIADO 500G
5. MS QUEIJO CABRA
6. MS BROAS DE MEL 300G

A pedido do CEO da empresa, de forma a incluir mais categorias de produto na análise, foram incluídos também nas contagens outros produtos pertencentes à classe A: MS VT TESOURO DE PIAS BIB 5L; BOMBONS FERRERO ROCHER T3 IMP 38G; ATUM OLEO BOM PETISCO 78G e MS CAFÉ ROBUSTA 10 CAPSULAS.

### 5.2.2 Massamá

A análise ABC para a loja Massamá considerou um valor de perdas de -7914,28€, apresentando 261 produtos na classe A, 281 na classe B e 3121 na classe C, sendo o total 3663 produtos. As percentagens destes produtos no total de produtos são apresentadas na tabela 7, assim como a percentagem de valor que cada um deles representa.

*Tabela 7 - Distribuição de produtos pela análise ABC em Massamá*

Classe	Total de itens	Percentagem produtos	Percentagem valor
A	261	7%	80%
B	281	8%	15%
C	3121	85%	5%

À classe A pertencem o pão de abóbora 350g, a broa de milho amar, o folhado de salsicha 120g e a clementina. Há ainda uma enorme presença de perdas em diversos tipos de pão.

Também para esta loja se comparam os produtos que originam maiores valores de perdas e os que são perdidos em maior quantidade.

Novamente, na tabela 8, são apresentados os 10 produtos A que representam maior percentagem de perdas e os 10 produtos que se perdem em maior quantidade. A cor de rosa estão os produtos que, em ambas as análises, fazem parte dos primeiros 10 produtos. Para esta loja não existem produtos que se encontram na mesma posição, em ambas as análises.

Tabela 8- Comparação de produtos pelas análises ABC vs quantidade em Massamá

Comparação em valor			
ABC		Quantidades	
*MS PÃO ABÓBORA PANIDOR 350G	-182,40€	MS MAMINHA UN	-61,40€
BROA MILHO AMAR ALONG PANIDOR 400 GR	-153,23€	*MS BAGUETTE PANIDOR 125G	-113,96€
*MS FOLHADO SALSICHA MOST PANIDOR 120GR	-126,90€	*MS BOLA DE CENTEIO BAVIERA PANIDOR 80G	-107,52€
MS CLEMENTINA	-114,96€	MS BOLINHA CASEIRO UNI	-28,88€
*MS BAGUETTE PANIDOR 125G	-113,96€	*MS PÃO S.LOURENÇO C/SEMENTES PANID 90GR	-76,34€
*MS BOLA DE CENTEIO BAVIERA PANIDOR 80G	-107,52€	MS BOLA AGUA UN	-53,04€
MS TOMATE CACHO	-100,16€	GUARDANAPOS CONTINENTE 1F 100UN	-95,54€
CEREAIS QUAKER AVEIA INTEGRAL 500 G	-99,20€	*MS CROISSANT CHOCOLATE PANIDOR 100GR	-85,87€
*MS MISTO QUEIJO E FIAMBRE PANIDOR 100GR	-97,65€	*MS PAO S.LOURENÇO PANIDOR 90GR	-35,88€
GUARDANAPOS CONTINENTE 1F 100UN	-95,54€	MS CARÇAÇA 45GR	-27,61€
	-1191,52€		-686,04€

Pela comparação anterior é possível concluir que, numa amostra de 10 produtos, utilizando a análise ABC ao invés das quantidades, é possível reduzir 505,48€ por semestre.

### 5.3 Perdas positivas

As perdas positivas, podendo significar lucro para a empresa, representam um problema na medida que se traduzem em falta de controlo sobre o inventário.

A existência destas perdas tem diversas explicações. A primeira razão, que se tentou resolver na criação da base de dados já descrita, relaciona-se com a entrada em sistema de produtos em pack e saída em produto individual.

Outra situação que gera perdas positivas, ou negativas, são as transferências entre lojas, que muitas vezes não são registadas nas duas lojas, gerando incoerências e valores de perdas errados.

Muitos produtos, nomeadamente o Maracujá, que entra com o código 4762387 e sai com o código 4957877, têm códigos diferentes quando entram na loja, e quando são vendidos. Mais uma vez, são geradas perdas positivas de um lado, e negativas do outro, sendo impossível saber qual o produto que existe ou não.

### 5.4 Amostragem

A amostra corresponde a uma porção de uma população (número total de indivíduos, não necessariamente pessoas) e é utilizada através da inferência. As vantagens da sua utilização são a utilização de menos recursos (tempo e dinheiro) e um estudo dos dados simplificado. No entanto, a amostragem, pela sua natureza e pela generalização dos resultados, apresenta sempre um erro associado.

A amostra pode ser probabilística, que significa que todos os elementos da população têm uma probabilidade conhecida e diferente de zero de entrar na amostra, ou não probabilística, quando a probabilidade não é conhecida ou é diferente de zero e para a qual se usam métodos subjetivos. A última é útil quando a população não está bem definida ou quando não é relevante criar inferências entre a amostra e a população. Contudo, a principal razão para a sua utilização é ser mais barata e de mais fácil implementação do que a probabilística.

A amostragem por conveniência é uma amostra não probabilística, em que são selecionados indivíduos que cumprem critérios práticos, como a proximidade geográfica, o acesso rápido, a disponibilidade num dado momento, entre outros. É importante que o investigador descreva como esta amostra pode ser diferente de uma selecionada aleatoriamente.

A amostra por conveniência debruça-se no pressuposto de que os membros da população são homogêneos, ou seja, que escolhendo qualquer outra amostra, os resultados não seriam diferentes.

A amostra *judgement* é uma técnica não probabilística, que não precisa de teorias ou de um número fixo de participantes, pois consiste na decisão da informação necessária e na conseqüente escolha de indivíduos capazes de a fornecer, com base nas suas características, conhecimento e experiência (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016).

Para decidir o tamanho da amostra podem utilizar-se três critérios, o nível de precisão, o grau de variabilidade e o nível de confiança. O nível de precisão representa o intervalo ao qual se acredita pertencer o valor verdadeiro da população, geralmente traduzido em pontos percentuais. O grau de variabilidade representa a distribuição de atributos na população. Quanto mais heterogeneia a população, maior deve ser a amostra para alcançar determinado nível de precisão.

A determinação do tamanho da amostra pode ainda ter como base diversas estratégias. O censo utiliza a população total como amostra, o que apenas é possível em populações pequenas. Esta estratégia elimina erros e recolhe informação sobre todos os indivíduos da amostra.

Utilizar o tamanho de amostra de um estudo semelhante é também uma estratégia possível, no entanto é importante considerar os erros ocorridos para não os cometer. Outra estratégia prende-se na utilização de tabelas publicadas que fornecem o tamanho da amostra recomendado para determinado conjunto de critérios. Há ainda quem calcule o tamanho da amostra pela utilização de fórmulas para combinar diferentes níveis de precisão, confiança e variabilidade. (Israel, 1992).

O alcance do estudo deve ser um fator a considerar, uma vez que quanto mais extenso, maior a amostra necessária para alcançar a saturação. Também a natureza do tópico a estudar tem influência no tamanho da amostra, pois um tema claro e óbvio, com fácil acesso à informação através das entrevistas, permite um menor número de participantes. A própria estrutura do estudo declara a quantidade de informação necessária, por exemplo em estudos cuja unidade de análise é um grupo, ao invés de um indivíduo, gera-se automaticamente mais informação e uma maior amostra.

Um princípio importante afirma que a quantidade de informação utilizável obtida por cada participante tem uma relação inversa com a quantidade de participantes, portanto, quanto maior a quantidade de informação útil obtida através de um participante, menor o número de participantes (Morse, 2000).

#### **5.4.1 Questionários aos funcionários**

Na realização dos questionários aos funcionários das lojas, não foi necessário utilizar nenhuma estratégia de amostragem uma vez que foram realizados à população total, dado o número diminuto da mesma. No entanto, houve funcionários que não responderam por estarem ausentes do local de trabalho quando os mesmos foram realizados, por motivo de licença de maternidade/paternidade, férias ou doença.

Os questionários a realizar aos empregados foram desenvolvidos com o objetivo de serem claros e sucintos. A ideia subjacente foi abordar os diferentes tópicos descritos na revisão de literatura, permitindo clarificar as motivações para o roubo e os comportamentos dos empregados face ao mesmo, assim como o impacto da cultura organizacional na perceção do roubo.

O foco do questionário prende-se nas razões para o roubo e pretende distinguir se a reação ao roubo perante diferentes circunstâncias é variável ou imutável. O comportamento perante um colega que rouba é também tema.

A estrutura do questionário foi desenvolvida seguindo uma linha de pensamento, com início nas quebras naturais e culminar no roubo, com o final a recair em soluções e propostas para redução dos mesmos. A pergunta final será a base para a diminuição de perdas e foi introduzida por dois motivos. Em primeiro lugar, uma vez que são os funcionários que se encontram em contacto direto com os clientes e com os colegas, são aqueles que observam as quebras e os furtos de perto e são eles quem tem maior sensibilidade para detetar as falhas na loja. Em segundo lugar, e de acordo com a revisão bibliográfica, incluir os funcionários nos problemas e nas decisões da empresa fá-los sentirem-se mais comprometidos quando uma solução for implementada.

Inicialmente, de forma a entender se haveria relação entre o nível de habilitações ou a idade de um funcionário e a sua reação ao roubo, pensou-se incluir estas perguntas de caráter pessoal/demográfico no questionário. Contudo, uma vez que há no máximo sete empregados por loja, estas perguntas impediriam o anonimato do inquirido e poderiam impedir os funcionários de ser sinceros.

Com o objetivo de evitar constrangimentos e para permitir respostas verdadeiras e honestas, o questionário é anónimo e excluíram-se as perguntas de foro pessoal/demográfico.

Numa tentativa de melhor adequar os questionários às lojas e aos funcionários em questão, uma primeira versão foi entregue ao CEO para revisão. Após as alterações sugeridas serem implementadas, foi pedido ainda feedback ao responsável dos inventários, responsável pelos inventários, que passa muito tempo nas lojas. Todas as sugestões foram consideradas, obtendo-se a versão final do questionário (anexo 1) que foi efetuado a 33 trabalhadores da Compracá. O questionário foi enviado aos responsáveis de cada loja, para que distribuíssem aos colaboradores e o devolvessem respondido.



O número de respostas correspondeu a 75% do número total de trabalhadores da Compracá.

#### 5.4.2 Questionários a clientes

Foram desenvolvidos questionários para os clientes que frequentam as lojas do Meu Super com o objetivo de apurar se já assistiram a algum furto e qual a sua reação no caso deste suceder. Também diferentes fatores subjacentes ao ato do furto, como características inerentes ao indivíduo e ao produto e a sua relação com o comportamento dos clientes, foram incluídas no questionário.

Na loja da Buraca, o número de recibos diário ronda, em média, os 277. Em Massamá, as visitas diárias à loja são, em média, 239. Uma vez que as lojas estão abertas 7 dias por semana, as visitas semanais na Buraca e em Massamá são, respetivamente, 1939 e 1673, resultados obtidos pela multiplicação da média diária pelos sete dias da semana. Tratando-se de uma loja de conveniência, em que o volume de compras costuma ser pequeno, mas as visitas mais frequentes do que numa superfície maior em que os clientes podem logo realizar compras para a semana ou mês, assume-se que a média de visitas à loja, por cliente, é de 3 vezes por semana. Então, das visitas totais por semana, apenas 4/7 representam clientes diferentes, o que corresponde a 1108 clientes na Buraca e 956 em Massamá.

De forma a diminuir o erro amostral e para obter uma amostra representativa e adequada à população, utilizou-se a equação (1) para uma amostra aleatória simples, com nível de confiança  $\lambda$  e desvio padrão populacional da variável  $\delta$  (Miot, 2011).

$$n = \frac{N * \delta^2 * (Z\alpha/2)^2}{(N - 1) * (E)^2 + \delta^2 * (Z\alpha/2)^2} \quad (1)$$

No cálculo de (n) considerou-se o número total de clientes por semana, em cada loja (N=1108 na Buraca e N=956 em Massamá), para um nível de confiança de 98%, que corresponde a um valor  $Z=1,96$ , pela distribuição normal. Assumiu-se que a proporção da população pode adotar qualquer valor entre [0,1] e que, não se conhecendo a variância, o valor máximo aceitável para o desvio padrão assume-se 0,5. Os cálculos efetuados permitiram estabelecer como número mínimo de clientes a inquirir de 89 na Buraca e 87 em Massamá. Para obter uma amostra representativa, os inquéritos devem ser realizados em diferentes horas do dia.

Os questionários seriam realizados presencialmente, nas lojas da Buraca e de Massamá. A todos os inquiridos seria fornecida a possibilidade de responderem diretamente no papel, de forma a ser anónimo, ou como resposta ao inquiridor, no caso de terem dificuldade de leitura ou escrita.

As únicas perguntas demográficas presentes eram o sexo e a idade. Em seguida, surgiam questões para definir o tipo de cliente e conhecer o tipo de compras que faz no Meu Super (como o valor que costuma gastar nas compras e a quantidade de vezes que visita a loja, em média). Após as perguntas que permitem a segmentação, surgem questões relativas aos produtos em mau estado ou fora do prazo que resultam em perdas. Para finalizar, a maioria das perguntas, centrava-se na questão do roubo, nomeadamente reações e fatores que podem alterar o comportamento dos consumidores face ao mesmo. O questionário terminava com sugestões para a redução dos roubos.

Uma primeira versão foi entregue ao CEO da empresa, que fez algumas sugestões e pediu que alguns tópicos fossem abordados, pois seria informação importante para a empresa. Com o inquérito resultante, foi realizada uma visita à loja da Buraca e foram inquiridos 5 clientes, na tentativa de perceber a acessibilidade e pertinência do questionário.

Concluiu-se que algumas questões eram pouco claras e que a resposta a uma das perguntas devia ser concluída pelas respostas seguintes, e não perguntada logo no início, bloqueando a possibilidade de resposta às perguntas seguintes.

Procedeu-se às alterações necessárias, obtendo-se o inquérito final (anexo 2).

Este questionário pretendia esclarecer a perceção dos clientes das lojas e do roubo. Considera-se que o comportamento de um cliente que assiste a um roubo pode divergir, consoante as variáveis presentes no mesmo, nomeadamente o indivíduo que o pratica, o produto roubado e o valor do mesmo. Desta forma, o objetivo, ao realizar o inquérito, era aliar as diferentes perceções às possíveis motivações para o roubo dos clientes. Em última instância, pretendia esclarecer-se o impacto de roubo por clientes.

Devido ao surgimento do vírus Covid-19, o questionário não pôde ser realizado, impedindo o alcance dos objetivos previamente mencionados.

#### **5.4.3 Entrevistas a concorrentes**

Com o intuito de conhecer as perdas de outros agentes do retalho alimentar, foi desenvolvido um guião de entrevista (anexo 3), de forma a guiar a conversa com os entrevistados, mas dando apenas umas luzes, podendo as perguntas ser alteradas e adaptadas ao rumo da conversa.

Inicialmente, pretendia-se realizar as entrevistas presencialmente, no entanto, devido às limitações, causadas pelo COVID-19, foram concretizadas via telefone ou email.

Adicionalmente a colaboradores de empresas do retalho alimentar, foram ainda entrevistados trabalhadores de empresas de segurança, que fornecem serviços e produtos às empresas de retalho alimentar.

Foram entrevistados o gestor das categorias de iogurtes e ovos na Sonae MC, gestora de stock dos laticínios na Sonae MC e o gestor do Meu Super de Cascais.

#### **5.4.4 Visitas às lojas**

A primeira visita às lojas da Buraca e Massamá, lojas mais perto de Lisboa, que serviram de base para a maioria do estudo, foi realizada com o CEO. Depois disso, as lojas foram visitadas mais uma vez. Apesar de terem sido apenas duas visitas, foi possível reconhecer algumas particularidades inerentes a ambas as lojas.

A primeira constatação foi que as perdas nas frutas e vegetais, adicionado ao facto de estas categorias sofrerem muitas quebras naturais, resultam do responsável pelas compras decidir as quantidades a adquirir com base no preço de custo (ou seja, quando há muitas promoções, compra grandes

quantidades), sem considerar a procura do produto. As perdas elevadas surgem como consequência desta política. Para colmatar estes valores, atualmente, o responsável vai às compras com uma encomenda específica relativamente aos produtos e quantidades a comprar.

Foi possível entender que, relativamente às compras, cada loja se regia de forma independente. Por exemplo, quando fornecedores iam de loja em loja apresentar novos produtos (por exemplo mochilas), a decisão de os comprar ou não podia ser do gestor da loja, que era aliciado pelos preços propostos sem uma vez mais, considerar a procura para tais produtos. Também quanto a este fator os responsáveis da empresa tomaram medidas, proibindo a compra de novos produtos (produtos que não tenham código em sistema). Muitos destes produtos comprados diretamente a fornecedores ambulantes resultam no código “movimento à secção”, já anteriormente mencionado.

#### **5.4.4.1 Buraca**

A loja da Buraca é a loja mais pequena da Compracá e metade da sua receita deve-se à venda de raspadinhas (é a única loja que proporciona este serviço). Uma vez que as raspadinhas já foram alvo de furtos avultados, nesta loja há um controlo diário e um funcionário destinado a controlar o fluxo das mesmas.

Há duas caixas na loja, uma para raspadinhas e artigos de livraria (jornais, cigarros, etc) e outra para as restantes compras. Há sempre dois empregados em loja, nas caixas.

A fruta e os legumes são comprados e recebidos à 2ª, 4ª e 6ª feira. A restante reposição é entregue 2ª e 4ª. Quando a mesma é recebida, um funcionário é encarregue de a arrumar, ficando apenas um encarregue das caixas, podendo a caixa das raspadinhas ficar vazia.

Nesta loja são os clientes que pesam a sua própria fruta, pois a balança está junto à mesma e não existe nenhuma na caixa. Uma funcionária afirmou mesmo que uma cliente regular, acredita-se que sem intenção, pesa a fruta, vai fazer o resto das compras, e no fim acaba por juntar uma peça de fruta ao saco, sem a pesar. Este comportamento é frequente, mas como se trata de uma cliente regular, não são tomadas medidas.

O pão vendido na loja da Buraca é entregue todas as manhãs pelo fornecedor, sendo as sobras recolhidas ao final do dia, pelo mesmo. Desta forma, não havendo desperdício imputado à loja, não deveria haver perdas nesta categoria. Não obstante, sendo as perdas nesta categoria não nulas, são pouco significativas.

Por análises anteriores, constatou-se que os caldos Knorr representavam um dos itens com maior roubo, por isso os mesmos foram colocados estrategicamente atrás da caixa, para que os clientes sejam obrigados a pedi-los ao empregado.

Nesta loja, há vários locais sem qualquer visibilidade para as caixas, o que facilita o furto.

Na primeira visita independente, para realização de contagens de stock, deparou-se com uma falha de internet na loja, o que significou que todas as reposições e perdas não eram registadas em sistema há

pelo menos três dias. Desta forma, não só as contagens foram afetadas, como o controlo sobre o inventário e as perdas comprometido.

Os funcionários guardaram todos os produtos perdidos em armazém, assim como as etiquetas com as quantidades de frutas e legumes que deitaram fora, de forma a que, quando a internet voltasse, conseguissem registar tudo. No entanto, pelo menos a data real da perda, ficou comprometida.

Ainda nesta visita foi apresentada à responsável de loja a lista de artigos definidos para as contagens. A funcionária não entendeu a existência de tantas perdas no correio da manhã, uma vez que este artigo está, juntamente com as raspadinhas, atrás da caixa. Após apresentação deste argumento à contabilidade, foi detetada a ocorrência de um lapso no registo de stock, uma vez que as ofertas dos jornais eram adicionadas ao stock do próprio artigo, não sendo este real. Desta forma, este produto já não será considerado nas contagens, por ser impossível saber o seu valor real de perdas, não pertencendo, provavelmente, à classe A.

#### **5.4.4.2 Massamá**

A loja de Massamá abriu no ano passado e não está a ter os resultados esperados. Uma das razões prende-se com a existência de muitos concorrentes num raio de distância próximo. Por outro lado, os antigos donos da loja degradaram a imagem da última, pois desde que a decidiram vender até o conseguirem fazer, mantiveram os produtos em loja, vendendo alguns fora do prazo.

O atum foi logo identificado como sendo um produto com muitos roubos, tendo sido colocado num local mais visível. Há um corredor na loja que não tem qualquer controlo, tem uma câmara e um espelho, mas que não conseguem apanhar o corredor inteiro.

Nesta loja há pão congelado da Panini, além do fornecedor que distribui pão diariamente, contribuindo para possíveis perdas.

Na visita de experiência para contagens, havendo uma grande quantidade de perdas na categoria de pastelaria, tentaram contar-se algumas referências de pão, mas os códigos de barras não estavam visíveis. Ao perguntar ao funcionário onde encontrar os códigos, o mesmo disse não ter conhecimento, mas que uma colega, que não estava naquele turno, saberia.

#### **5.4.5 Registo de perdas**

A Compracá trabalha com três softwares distintos. O programa financeiro, no qual são registadas compras, vendas e quebras, é o Primavera. Ao calcular as perdas no fim do semestre, é o preço de custo incluído neste programa que é considerado.

Nas lojas (no *back office*) utiliza-se o programa RETEK, programa que a SONAE utiliza nas suas lojas. Quando é recebida mercadoria ou quando são realizadas contagens de produtos e acertos nos inventários, é este o programa atualizado. A ideia é, quando uma perda ocorre, ser logo reportada para o sistema. No entanto, nas secções de charcutaria e padaria, as perdas não são registadas logo em sistema, mas num papel, sendo transpostas ao final do dia para o mesmo.

Teoricamente, quando há reposição, os produtos são conferidos em quantidade e valor, picados e validados em sistema. Muitas vezes, a conferência da quantidade e valor não acontece.

Na frente de loja utiliza-se o Unifo, programa que só mantém informação durante um dia (por isso, ao ser criado um talão e posteriormente interrompido, para o cliente ir levantar dinheiro, por exemplo, e não se voltar a pegar no talão até ao final do dia, este desaparece). Ao fim do dia, a informação temporária do programa desaparece e é a informação no RETEK que prevalece.

Todos os dias, depois do fecho da loja, os funcionários são obrigados a imprimir uma lista de devoluções, talões anulados, talões em espera e vendas por família. Todas as devoluções, talões anulados ou em espera devem ser justificados pelos empregados, para evitar que os mesmos façam devoluções e fiquem com o dinheiro, ou que deixem um talão em suspenso para que no fim do dia o programa o elimine, não deixando rasto daquela venda.

De forma a garantir um maior controlo, os fornecedores enviam um resumo mensal em excel das vendas, posteriormente integrado no Primavera.

## **Capítulo 6 – Resultados**

### **6.1 Contagens**

Devido ao surto de Covid-19, não foi possível realizar as contagens, de inventário em loja. As mesmas pretendiam conhecer a ocorrência de perdas em determinados produtos da classe A, ou cujas perdas se traduziam em grandes quantidades, numa base regular. O objetivo principal era o de melhorar o controlo de stock, através de contagens diárias, numa tentativa de detetar a origem das perdas através de um controlo mais regular.

Caso as contagens alcançassem conhecimento sobre a origem das perdas e se concluísse que a maioria advinha dos funcionários, numa segunda instância partilhar-se-iam os resultados das contagens com os mesmos, incentivando-os a baixar este valor, com posters motivacionais.

### **6.2 Inquéritos a funcionários**

Ao analisar os questionários é perceptível que, em algumas lojas, as respostas (principalmente as abertas) são muito parecidas ou mesmo iguais. Crê-se haver duas principais explicações para este acontecimento. Em primeiro lugar, acredita-se que o tema das perdas tem sido um tema fulcral para a empresa recentemente, pelo que os funcionários já devem ter pensado e conversado sobre o assunto, sendo as soluções apresentadas parecidas. Considerando as respostas iguais, é claro que alguns dos funcionários fizeram o questionário em conjunto (uma vez que nas respostas abertas há frases escritas exatamente da mesma forma), o que influencia as conclusões do mesmo.

#### **6.2.1 Origem e registo de perdas**

O primeiro conjunto de questões pretendia entender a abordagem e consciência dos trabalhadores em relação às perdas. Ao serem questionados sobre o registo das perdas, quando as mesmas são conhecidas, a maioria dos funcionários (60,9%), considerando que apenas 23 funcionários responderam a esta questão, admite não registar perdas em sistema por esquecimento, como é visível no gráfico da figura 6. A 2ª razão mais recorrente para a falha no registo é a falta de tempo (com 39,1% de respostas). Apenas 3 funcionários, um da Buraca, um de Coimbra e outro do Entroncamento, referiram ter pouco conhecimento sobre o funcionamento do sistema de registo. Dos últimos, somente um seleciona esta razão como única justificação para o não reporte de perdas, enquanto os restantes dois também selecionam a opção mais comum – esquecimento. O último selecionou ainda a opção 1 - falta de tempo. Um funcionário justifica a falha no registo com a falta de funcionários. No gráfico da figura 6 observa-se que 6 funcionários optaram pelo “Reporto Sempre”, no entanto, esta opção não constava nas opções de resposta. Reporto Sempre surgiu de uma junção de respostas "Outro" que tinham como justificação o reporte regular. Há seis inquiridos que afirmam reportar sempre, contudo, dois destes selecionam também outras razões para não reportar, o que é contraditório, assumindo-se apenas que quatro reportam sempre. Do total destes seis funcionários, quatro trabalham na loja de Porto de Mós, o que leva a crer que nesta loja o reporte constante é uma preocupação presente. No entanto, são também dois destes que dão razões para a falha no reporte. Os restantes dois funcionários que afirmam reportar sempre trabalham no Carregado e no Entroncamento.



*Figura 6 - Gráfico com as razões para a falha de reporte de perdas em sistema*

A falta de respostas por 10 funcionários revela a consciência que têm sobre importância do reporte, sabendo que o seu não reporte é prejudicial à empresa. Desta forma, considera-se que não responderam por uma de duas razões. A primeira opção relaciona-se com o receio de admitir a sua participação direta numa ação prejudicial para a empresa, inibindo-se de responder. A segunda hipótese refere-se aos funcionários que reportam sempre, e não sendo esta uma opção existente, não responderam. Dos inquiridos que não responderam a esta questão, cinco trabalham no Entroncamento e os restantes cinco trabalham na Camarinha.

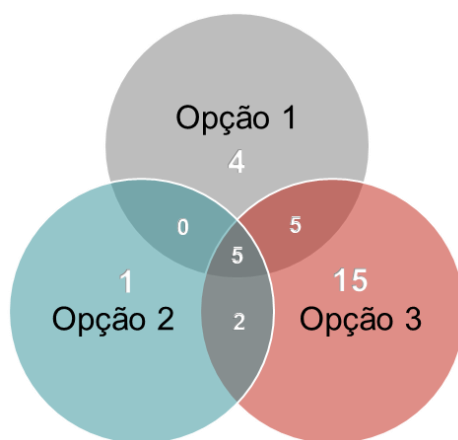
Conclui-se que a maior razão para a falha no reporte é o esquecimento e a segunda a falta de tempo. Para a última, é relativamente simples pensar em soluções. O mesmo não acontece com a primeira. Uma ideia, também comentada pelo gestor da empresa, relativamente à falta de tempo, é acumular todas as perdas do dia num local e, ao final do dia, um funcionário fica responsável pelo seu reporte. Evidentemente, há a possibilidade de surgirem inconvenientes, como a perda do conhecimento da causa da quebra. Por exemplo, um funcionário deixa cair um ovo, e põe a caixa no local das quebras. O colega que realiza o reporte, não tendo conhecimento da origem da perda, que pode ter ocorrido por manuseamento do colega, por manuseamento do cliente ou até ter chegado à loja com defeito, proveniente do fornecedor, regista com a razão que considera mais provável, ao observar o estado do produto. No entanto, o reconhecimento de perdas na Compracá não é tão detalhado, e a distinção entre perda conhecida ou desconhecida é suficiente, sendo a quebra, neste caso, conhecida. Esta distinção é já um avanço e uma melhoria na gestão de stock da empresa.

Relativamente à origem das perdas, é bastante notória a escolha de “roubo por cliente”, por 78,8% de funcionários. A validade reduzida é nitidamente a segunda maior fonte de quebra, de acordo com os inquiridos, tendo sido selecionada por 17 destes. Nenhum dos inquiridos considera que o roubo por funcionários representa a maior fonte de perdas. O mau manuseamento dos produtos e as compras em excesso, com seis e sete respostas respetivamente, aparecem também como a maior potencial fonte das perdas. O roubo por fornecedores foi selecionado por quatro funcionários. Há ainda dois

funcionários que consideram que a maioria das perdas resulta de produtos com pouca saída/que não escoam o suficiente.

É evidente que, apesar do roubo por funcionários ser mencionado na literatura como uma das potenciais fontes de perda, e tendo também os responsáveis da empresa descrito situações em que claramente este valor foi elevado e significativo, nem um único funcionário o selecionou como maior fonte de perdas. Esta situação pode surgir na tentativa de encobrimento de si próprio ou de colegas, ou pode resultar do pressuposto de que os roubos são obra dos clientes. Não obstante, o roubo por cliente é claramente uma das principais causas dos valores de perdas, assim como as validades reduzidas. Deste modo, deverão ser estes os focos a diminuir, para um melhor resultado de perdas. As compras em excesso, sendo importantes, acabam por se traduzir nas validades dos produtos.

No diagrama de Venn da figura 7, distribuem-se as respostas dos funcionários à questão “Quais as razões de se terem de registar em sistema todas as quebras, produtos fora de validade ou com mau aspeto?”. Esta questão permitia respostas múltiplas, tendo a larga maioria (84,4%), considerado como principal razão “saber se as perdas são resultado de roubos, de encomendas em excesso ou de produtos defeituosos”, correspondente à opção 3. A opção “haver maior controlo dos produtos que são deitados ao lixo” (opção 1), foi selecionada por 43,8% dos funcionários. Uma menor percentagem (25%) acredita que “perceber quais os produtos que estão a ser comprados em excesso” (opção 2) é também uma razão que justifica a necessidade de reporte das perdas.



*Figura 7 - Diagrama de Venn que representa as respostas à pergunta 4. Opção 1: haver maior controlo dos produtos que são deitados ao lixo; Opção 2: perceber quais os produtos que estão a ser comprados em excesso; Opção 3: saber se as perdas são resultado de roubos, de encomendas em excesso ou de produtos defeituosos.*

Apenas cinco funcionários consideram que as três opções são razões para a necessidade do reporte de perdas, trabalhando quatro na loja de Coimbra (o que significa que todos os inquiridos que trabalham nesta loja, deram a mesma resposta) e um na de Porto de Mós.



A figura 8 apresenta as respostas por loja a esta questão. Na loja do Entroncamento, todos os inquiridos (7) selecionaram a opção 3 como razão para a necessidade do registo em sistema das quebras. Na verdade, em todas as lojas, a opção 3 foi sempre selecionada por, pelo menos, um inquirido.

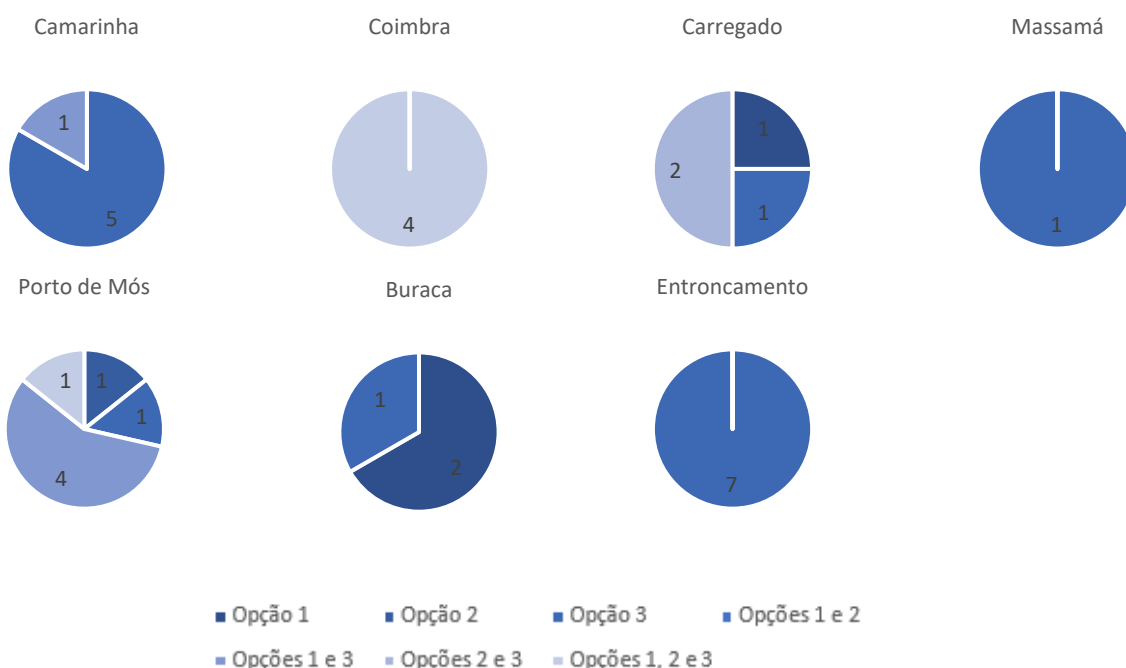


Figura 8 - Razões para a necessidade do registo de perdas, por loja. Opção 1: haver maior controlo dos produtos que são deitados ao lixo; Opção 2: perceber quais os produtos que estão a ser comprados em excesso; Opção 3: saber se as perdas são resultado de roubos, de encomendas em excesso ou de produtos defeituosos.

A maioria dos funcionários, 20, selecionaram apenas uma opção de resposta para o registo de perdas. A verdade é que, as três opções são razões para o registo das mesmas. O facto de apenas cinco funcionários terem essa consciência justifica a menor frequência no registo comparativamente ao desejado. Não obstante, mesmo com consciência, os cinco funcionários admitiram não registar sempre as perdas, a maioria por falta de tempo, mas também por outros motivos, essencialmente o esquecimento.

Observando os gráficos da figura 8, conclui-se que nas lojas de Porto Mós, Coimbra e Entroncamento, os funcionários têm opiniões bastante semelhantes, senão iguais. A loja com maior divergência de opiniões é a do Carregado. É interessante observar que o conjunto de opções “1 e 2” não foi selecionado por nenhum inquirido.

### 6.2.2 Furto

As perguntas seguintes centraram-se no furto, por se acreditar ser uma das principais fontes de perdas.

Inicialmente, perguntou-se aos funcionários se têm conhecimento de algum colega que roube ou tenha roubado. Nove responderam que sim, tendo os restantes 23 respondido que não. Um dos inquiridos absteve-se de responder.

Considerando os que responderam que sim, três trabalham na loja do Entroncamento, dois no Carregado, dois em Coimbra, um em Massamá e um em Porto de Mós, o que sugere que o roubo por funcionários é geral, acontecendo em várias lojas, sem principal foco em nenhuma.

As duas perguntas que se seguiam, relacionavam-se com o comportamento dos funcionários perante o roubo de colegas.

Analisando apenas os funcionários que responderam “Sim” à primeira pergunta, é aparente, nos gráficos da figura 9 que 78% chamaram a atenção do colega, para não voltar a repetir e que 89% fizeram queixa ao superior.



Figura 9 - Comportamentos dos funcionários que já tiveram conhecimento de roubo por um colega

A maioria dos funcionários age perante uma situação de roubo por um colega, optando a maioria por fazer queixa, mesmo não confrontando o colega. Contudo, a diferença entre as duas atitudes é pequena, não sendo possível ter a certeza que o comportamento seja sempre igual. Houve apenas um funcionário que não fez queixa ao superior, nem chamou o colega à atenção.

Resume-se que, no caso de um funcionário saber que um colega rouba, é provável que fale com o mesmo e com um superior, pelo que, mesmo sucedendo, o roubo por funcionários parece estar controlado, se um colega se aperceber da ocorrência do mesmo.

Foi interrogado aos inquiridos, de duas formas distintas, possibilitando a obtenção de uma resposta verdadeira, se um roubo deve ser punido em qualquer circunstância ou apenas se o valor em euros for significativo. Dois funcionários consideram, numa primeira instância, que o roubo só deve ser punido se o valor for significativo, no entanto, ao responder à segunda questão, um considera que todos devem ser punidos, não podendo ser considerado na análise. O funcionário que considera que há valores para os quais o roubo não deve ser punível, afirma que o valor mínimo para se dar a alteração é 3€. Os restantes inquiridos consideram que o roubo deve ser sempre punido.

As perguntas seguintes, pretenderam estudar quatro hipóteses, desenvolvidas com base na literatura e nas entrevistas e conversas com responsáveis da Compracá.

#### 6.2.2.1 Hipótese 1: A localização é um fator que favorece o furto

A primeira hipótese relaciona-se com a localização da loja e a sua influência no furto. Para testar a sua veracidade foi solicitado aos funcionários que seleccionassem, de 1 a 5, sendo 1 “não concordo nada” e 5 “concordo completamente”, a frase que melhor se adequava à sua opinião, relativamente à

afirmação “A localização da loja é um fator que pode favorecer o furto”. Na figura 10 apresenta-se o gráfico com as respostas obtidas.

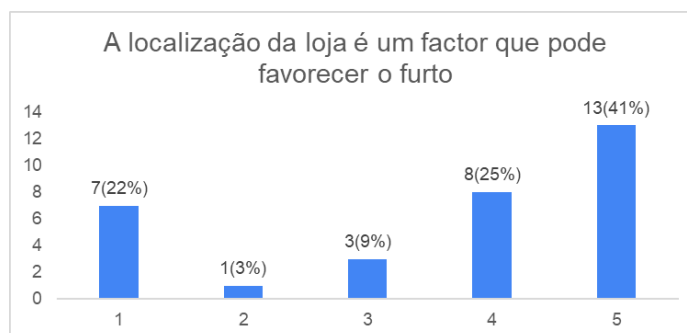


Figura 10 – Grau de concordância com a afirmação “A localização da loja é um fator que pode favorecer o furto”

A maioria dos funcionários, (66%), concorda com a afirmação, sendo a hipótese não nula. Não obstante, 25% dos inquiridos não concordam com a afirmação, e 22% destes discordam completamente.

Foram segmentadas as respostas dos inquiridos que selecionaram 4 ou 5, “Concordo” e “Concordo completamente” respetivamente, representadas no gráfico da figura 11 e comparadas com os valores de perdas em cada loja, no último inventário realizado até à data, apresentados na tabela 9.

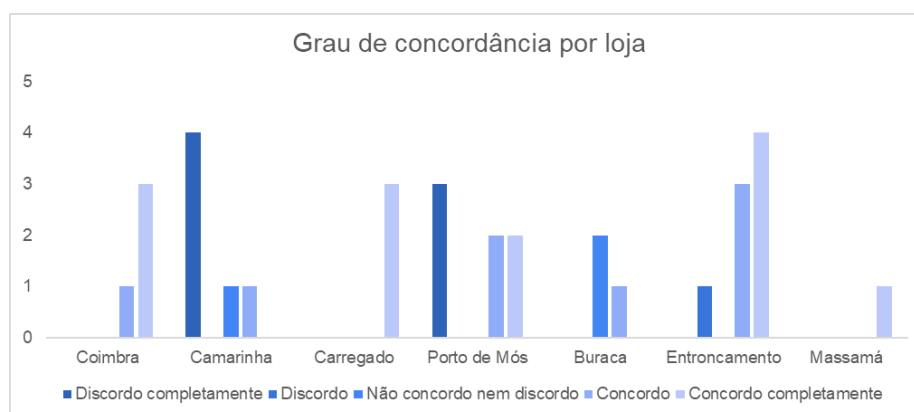


Figura 11 - Grau de concordância com “A localização da loja pode favorecer o furto” por loja

Tabela 9 - Valores de perdas após inventário de janeiro 2020

Coimbra	348,53
Camarinha	-6408,45
Carregado	-9142,68
Porto de Mós	6109,15
Buraca	-6645,00
Entroncamento	-9402,94
Massamá	-1836,12

A loja de Coimbra tem perdas positivas, o que sugere a ausência de furtos, ou existência de poucos. Compreende-se, contudo, que em alguns casos estas perdas resultam da passagem de produtos de uma loja para outra, por motivo de fecho, ou outro. Nesta loja, todos os inquiridos concordam que a

localização favorece o furto. Estes resultados, de acordo com o valor de perdas, insinuem que os funcionários justificam a ausência de roubos, pela localização favorável da loja.

Na loja da Camarinha, quatro dos inquiridos discordam totalmente da afirmação e um concorda com a mesma. Na loja da Buraca, que apresenta um valor de perdas próximo ao da Camarinha, todos os funcionários concordam com a afirmação. Prova-se que o valor das perdas não é significativo para considerar a localização da loja como um fator que influencia o furto.

Também no Carregado, loja com o segundo maior valor de perdas, a opinião dos funcionários é consensual, concordam com a afirmação. A loja com perdas mais elevadas é o Entroncamento e nesta, sete dos funcionários concordam com a afirmação, discordando um da mesma. Por outro lado, na loja de Porto de Mós, em que o valor das perdas é positivo e bastante elevado, as opiniões são diversas, com quatro inquiridos a concordar e três a discordar.

As lojas em que a opinião é consensual, como a Buraca, Coimbra e Carregado, confirmam, uma vez mais, que a opinião sobre a localização ser um fator que afeta o roubo não se relaciona com o valor de perdas da loja. Esta conclusão surge das lojas com maiores perdas, que poderiam tender a concordar com a informação, não o fazerem, o que se observa também no caso oposto. No entanto, a localização da loja parece influenciar a opinião dos funcionários. Assim, cada loja, consoante a sua localização e a percepção dos funcionários sobre a mesma, configura o seu próprio parecer.

Em suma, apesar da hipótese ser considerada não nula, conclui-se que a questão deve ser analisada com maior detalhe.

#### **6.2.2.2 Hipótese 2: O ambiente no trabalho influencia o número de roubos**

A relação com o responsável é, de acordo com a literatura, um dos fatores que influencia o comportamento dos funcionários. De facto, o ambiente de trabalho é um fator determinante na experiência do trabalhador e que, segundo a literatura, pode influenciar as suas ações. Deste modo, e pelos roubos dos funcionários apresentarem grande relevância, foi estudada a hipótese 2: O ambiente no trabalho influencia o número de roubos.

O estudo desta hipótese considerou a relação dos funcionários com os superiores e a relação dos funcionários entre si.

Foram efetuadas duas questões sobre a influência da relação entre os funcionários no seu comportamento no trabalho. A primeira refere-se à eliminação de problemas possibilitada pelo bom relacionamento entre funcionários, e é realizada de forma positiva. Nesta afirmação, embora não esteja explícito o termo roubo, o tema está implícito. A segunda afirmação pressupõe que o roubo aumenta se os funcionários se derem mal entre si. A parecença entre as afirmações e o tópico comum foram propositados, procurando-se garantir coerência entre as respostas.

A terceira afirmação contempla a influência da relação com o responsável para o número de furtos.

O gráfico da figura 12 apresenta as respostas às 3 questões.

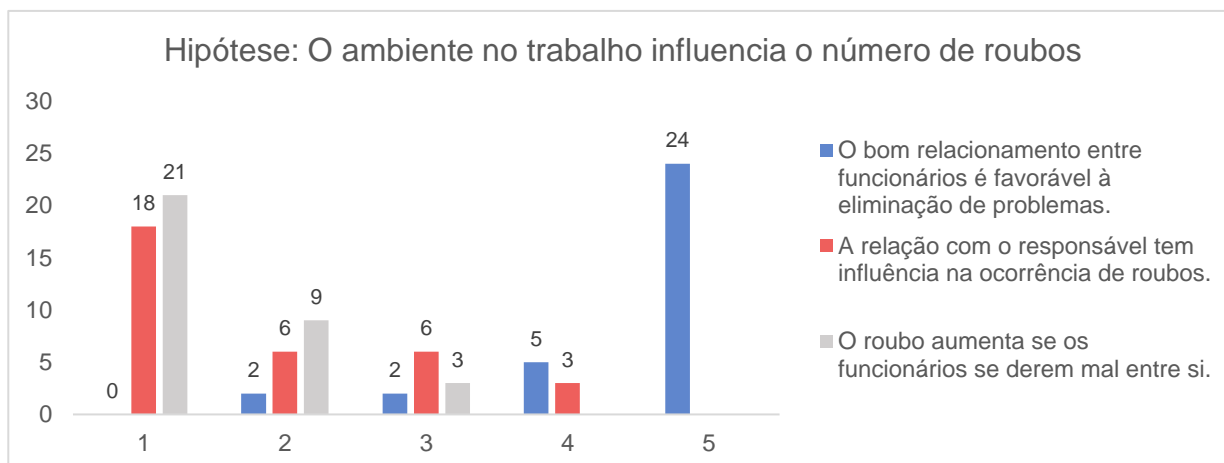


Figura 12 – Nível de concordância com as afirmações relacionadas com a hipótese 2

A maioria dos inquiridos desconsidera a existência de uma conexão entre o número de roubos e a relação com o responsável, havendo apenas três que concordam com a afirmação. Esclarece-se que uma boa relação com o responsável não significa necessariamente menos roubos, e vice-versa. Em concordância com a literatura, quanto maior a proximidade com o responsável, menor a propensão dos funcionários para comportamentos desviantes, incluindo o roubo, pelo que as respostas obtidas foram contrárias às esperadas. Não obstante, trata-se de um estudo diferente e num contexto diferente, o que justifica as respostas.

Novamente ao contrário do esperado, a maioria dos funcionários desacredita na relação entre o aumento do roubo e a má relação entre si, todavia, não há dúvida que o bom relacionamento entre funcionários é, na opinião dos inquiridos, favorável à eliminação de problemas. Apesar das afirmações aparentarem ser semelhantes e interdependentes, uma pode acontecer, independentemente da outra. Portanto, não é imperativo que o mau relacionamento entre os funcionários seja um motor para o aumento de roubos, não obstante, existindo roubo, um melhor relacionamento entre os mesmos deverá diminuí-lo.

Conclui-se que, não obstante a relação com o superior não ostentar ter influência no roubo, a relação com os colegas é fundamental para a resolução de problemas. Contudo, não fica provada uma dependência entre a relação entre os funcionários e o número de roubos, considerando-se como nula a hipótese 2.

### 6.2.2.3 Hipótese 3: A existência de câmaras não influencia o roubo

Uma das soluções mais recorrentes para o controlo de roubos prende-se com a instalação de câmaras nos estabelecimentos comerciais, e respetiva sinalética. Também nas lojas Meu Super da Compracá, há câmaras. Contudo, ao conversar com o CEO, tornou-se claro que as câmaras na loja não têm o efeito pretendido. Em primeiro lugar, porque ninguém as vê regularmente, apenas se recorrendo às mesmas ao haver alguma suspeita. Desta forma, um cliente que roube e fique gravado, só é detetado ao fim de bastante tempo. Em contrapartida, os clientes já não têm receio de ser vistos a roubar. O

gestor afirma que já assistiu a clientes que faziam tentações de roubar e, ao sentirem-se observados pelo próprio, não tentaram disfarçar ou baixar o tom de voz. “Se calhar este trabalha aqui, voltamos mais tarde” cita o gestor, ao descrever o momento em que detetou dois clientes que ponderavam roubar.

Por conseguinte, para compreender se a perspetiva dos funcionários se assemelha à do CEO, pediu-se-lhes que avaliassem até que ponto concordam com a afirmação: “A instalação de mais câmaras diminuiria o número de roubos.”, para estudar a hipótese 3: A existência de câmaras não influencia o roubo. As respostas são apresentadas no gráfico da figura 13.

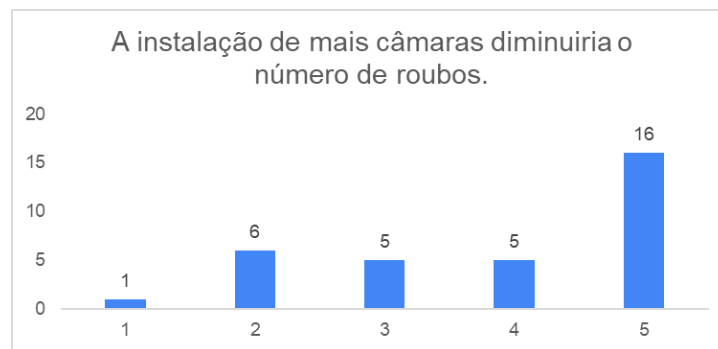


Figura 13– Nível de concordância com a afirmação: A instalação de mais câmaras diminuiria o número de roubos

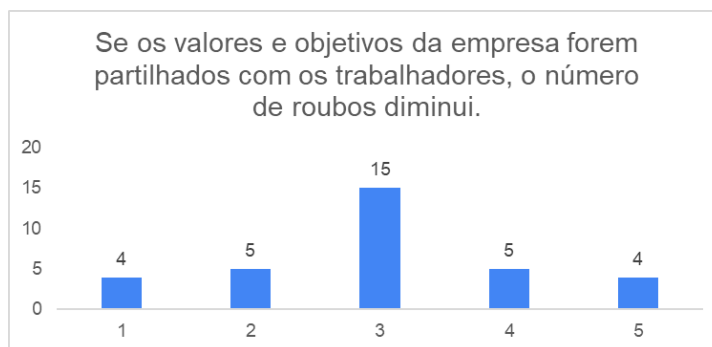
Ao contrário do gestor, a maioria dos funcionários considera que as câmaras são úteis na diminuição dos roubos e que a instalação de mais seria benéfica.

Uma vez que a literatura também defende a instalação/existência de câmaras como uma boa solução, a hipótese é nula. Contudo, será benéfico avaliar a maneira mais eficaz de as utilizar, pois continuando a existir, mas não sendo visualizadas frequentemente, não trarão vantagem. Por este motivo, a instalação de novas câmaras não será proposta sem que haja uma análise que vise a melhoria da utilização das câmaras atuais.

#### **6.2.2.4 Hipótese 4: O sentimento de pertença aumenta o compromisso com a empresa, diminuindo os roubos**

A literatura, já abordada no projeto de tese, é bastante consensual quanto à importância da partilha dos valores e objetivos da empresa para que todos os funcionários se sintam parte integrante e importante da mesma. Sentindo-se valorizados e participando em decisões importantes, os funcionários sentem os objetivos da empresa como seus. A hipótese 4: O sentimento de pertença aumenta o compromisso com a empresa, diminuindo os roubos em consequência do descrito.

No sentido de estudar a veracidade desta hipótese, os inquiridos atribuíram um grau de concordância (de 1 a 5) com a afirmação “Se os valores e objetivos da empresa forem partilhados com os trabalhadores, o número de roubos diminui.” O gráfico da figura 14 apresenta os resultados.



*Figura 14 - Nível concordância com a afirmação*

A generalidade dos funcionários selecionou a opção 3, correspondente a “não concordo nem discordo”, o que exprime que a maioria dos inquiridos não tem uma opinião sobre o assunto. Somente as lojas do Carregado e da Camarinha não têm nenhum funcionário que selecione a opção 3. Ponderaram-se algumas justificações para a frequência desta resposta. Numa primeira instância sugere-se que a mesma surja da falta de experiência neste assunto, isto é, os funcionários nunca tiveram a experiência de trabalhar numa empresa em que os objetivos e valores sejam partilhados, não conhecendo os resultados desta política. A incompreensão da afirmação será outra possível justificação, tal como a possibilidade da existência de tratamentos diferentes em diferentes lojas.

Centrando a análise nos funcionários que selecionaram 4 ou 5, portanto, que concordam com a afirmação, mesmo que em graus distintos, dois trabalham na loja de Coimbra, três no Carregado, dois em Porto de Mós um no Entroncamento e um em Massamá. Pelo contrário, dos funcionários que selecionaram 1 ou 2, isto é, que discordam, um trabalha em Coimbra, um na Camarinha, um no Carregado, um em Porto de Mós, um na Buraca e quatro no Entroncamento.

O facto de na maioria das lojas existirem funcionários que concordam com a afirmação, outros que discordam e alguns que não concordam nem discordam, clarifica que a opção de haver tratamentos divergentes entre lojas não é uma das justificações para a falta de opiniões e a divergência da mesma nos trabalhadores.

Não obstante, apesar da maioria das lojas estar em desacordo neste assunto, há lojas em que, excluindo a opção “Não concordo nem discordo”, os trabalhadores tendem para uma opinião comum. Na Buraca todos os trabalhadores discordam, assim como na Camarinha. Na loja do Carregado todos os trabalhadores expressam uma opinião, concordando 75% dos inquiridos com a afirmação.

Ao elaborar o questionário, a afirmação apresentada pareceu suficiente para estudar a hipótese, contudo, entende-se agora que seria interessante comparar as respostas a esta afirmação com alguma questão sobre o grau de envolvimento do funcionário com a empresa e o sentimento de proximidade à mesma.

A hipótese não é corroborada nem anulada, uma vez que não há informação suficiente que permita chegar a uma decisão, sendo por isso, inconclusiva.

### 6.2.2.5 Percepção sobre o roubo

O roubo pode ocorrer de diversas formas e por razões distintas, sendo possível a mesma pessoa considerar umas válidas, e outras inválidas. Na tentativa de conhecer a percepção dos trabalhadores da Compracá, foram criados diversos cenários, para que os funcionários selecionassem as circunstâncias em que considerariam aceitável um colega seu retirar dinheiro ou produtos da loja.

Em 32 respostas, 28 não consideram o roubo válido em nenhuma circunstância. Os restantes quatro selecionaram diversas situações em que o roubo é aceitável e todos consideram que se o produto estiver fora da validade ou estragado, não há problema. Esta é a única razão válida, para dois destes trabalhadores. Apesar de se tratar sem dúvida de roubo, estes produtos seriam dados como quebra portanto, a nível monetário, este roubo não causa mais prejuízo à empresa do que daria colocá-los no lixo. Contudo, continua a tratar-se de um roubo, sendo injustificável, e podendo conduzir a diversas situações prejudiciais à empresa. Alguns exemplos são a tentativa dos funcionários de estragarem produtos de propósito ou colocá-los em locais menos visíveis, para se aproximarem da validade.

Para um dos funcionários que aceitou o roubo com a justificação anterior, também o roubo é aceitável se: “o colega passa dificuldades financeiras, pois tem três filhos e a mulher ficou recentemente desempregada e roubou apenas para comer”.

Para o quarto inquirido, se o valor monetário do artigo não for elevado ou se o roubo acontecer ao cliente (cobrando um valor maior do que o real e ficando com o remanescente), não prejudicando a empresa, o mesmo é aceitável.

No geral, os funcionários não consideram válido o roubo e, comumente, quando consideram, as razões selecionadas são situações em que a empresa não é prejudicada monetariamente, sendo sempre prejudicada na falha de controlo de stock.

Há, contudo, dois funcionários cujas convicções são mais alarmantes, um primeiro que considera que as dificuldades e falta de dinheiro são justificação e outro, que pensa que roubar ao cliente, não afetando a empresa, ou roubar produtos de baixo valor monetário, é aceitável.

Não obstante as opiniões já expressas sobre o roubo, foi pedido aos funcionários que, considerando ou não válido o roubo em qualquer circunstância, ordenassem as razões que considerassem que melhor justificam o roubo, apresentadas na questão anterior, por ordem decrescente. Apenas seis inquiridos responderam a esta questão, e nem todos atribuíram um nível (de 1 a 7) a cada razão. No gráfico da figura 15 são apresentadas as respostas.





*Figura 15 - Ordenação das circunstâncias que justificam o roubo*

Ao observar o gráfico é evidente não haver um consenso entre os funcionários sobre as circunstâncias que justificam o roubo. De facto, não há uma única razão presente apenas num nível, nem em dois. Todas estão divididas pelos diferentes níveis. A razão que causa maior consenso, encontra-se em 4ª lugar, e é o colega que rouba para ultrapassar dificuldades financeiras. Esta opção é seleccionada por todos os inquiridos, dividindo-se pelos níveis 1, 3 e 4.

O roubo por compensação do colega que mais se dedica ao trabalho, e não é valorizado nem recompensado, parece ser das razões mais "válidas" para os inquiridos, com uma seleção no nível 1, três no nível 2 e uma, no nível 6.

A não existência de uma justificação considerada como válida mais comum, clarifica o que é mencionado em alguma literatura, que cada pessoa percebe o roubo à sua maneira, um pouco como acontece em todas as circunstâncias da vida humana. Desta forma, torna-se clara a necessidade duma abordagem abrangente o suficiente sobre o roubo, que permita aos funcionários entender que, independentemente das circunstâncias, o furto tem resultados específicos que prejudicam a empresa.

Conclui-se ainda, apesar da amostra que respondeu a esta questão ser bastante pequena, o roubo como compensação pela dedicação ao trabalho é uma das razões mais justificáveis do roubo, para a mesma. Desta forma, poderá investir-se no reconhecimento dos empregados, fazendo-os sentir-se valorizados. Por vezes, será suficiente um elogio para que o esforço compense.

### 6.2.3 Sugestões

Numa última instância, foram solicitadas sugestões aos funcionários para diminuição de quebras, furtos por funcionários e roubos por clientes.

No que respeita à diminuição das quebras, uma parte significativa dos inquiridos sugere melhorias no controlo da validade dos produtos e no seu manuseamento. A atenção às compras, apesar de mencionada nestes termos por somente 8 funcionários, está implícita em diversas soluções

apresentadas, como a previamente mencionada atenção às validades, a prevenção com a fruta, o stock em demasia na loja, etc. Este campo, por incluir tantas características, é o que possui maior margem para melhoria, como será abordado no capítulo 7, sendo, sem dúvida, objeto de estudo e melhoria contínua.

Dois funcionários sugerem reduzir os produtos com pouca rotatividade, o que poderá ter sentido, mas é necessária uma análise mais extensiva, analisando as vendas e o lucro do produto, versus as quebras do mesmo e o prejuízo que causa à empresa a baixa rotatividade. Uma análise semelhante será abordada no capítulo 7.

A ideia mais comum na redução do roubo por funcionários é o controlo dos seus pertences à entrada e à saída do turno, nomeadamente o controlo das mochilas e malas. Esta sugestão será abordada mais à frente, em maior detalhe, no entanto, é necessário atentar que os funcionários têm direito à sua privacidade e a empresa não pode obrigá-los a expor os seus pertences. Terão de se desenvolver soluções que visem o controlo, sem ferir a suscetibilidade dos funcionários e garantindo que todos se sentem confortáveis e respeitados.

Por quatro vezes surge a indicação de “estar mais atento” e por duas surge a boa relação com a equipa/maior contacto. Estas duas sugestões agrupam-se numa só, pois se os responsáveis estiverem mais atentos à sua equipa e mais presentes nas lojas, a relação com os funcionários melhora. Melhorando a relação, os funcionários poderão partilhar dificuldades que motivariam o roubo ou sentir-se mais confortáveis para denunciar um colega que roube. A maior atenção não significa somente conversar mais com os funcionários sobre si, mas sobre o que se passa na loja, para conhecimento real das condições de trabalho e dos fatores que podem motivá-los ou desmotivá-los.

Apresentar as táticas de controlo que existem aos funcionários, para terem conhecimento que são controlados, surgiu como sugestão de um inquirido. Apesar de, pela literatura, se acreditar que as pessoas reagem de forma diferente ao saber que são observadas, esta ideia, mesmo alcançando o objetivo final de reduzir o roubo, fá-lo-ia através do medo e não pelo sentido de pertença, compromisso e honestidade. Em último caso, seria uma estratégia a considerar, mas, primeiramente, acredita-se haver diversas técnicas a experimentar visando a boa relação e um ambiente de honestidade e partilha na empresa. Não obstante, deverão ser partilhados os resultados das perdas e explicitada a origem das mesmas, permitindo aos funcionários entender o impacto que as suas ações têm nos resultados da empresa.

Por último, para reduzir o roubo por clientes, os funcionários acreditam que as soluções passam pela instalação de mais câmaras, ou pela realocação das já existentes, e pela contratação de um segurança. A primeira solução era expectável, e vem de encontro aos resultados da pergunta 4, assim como da literatura, e será, uma vez mais, abordada no capítulo 7. Relativamente à contratação de um segurança, esta solução foi já ponderada pelo CEO da empresa que, considerando as dimensões da mesma, concluiu que não faria sentido, pois as perdas atuais não justificariam a despesa com o segurança. Contudo, foi realizado um estudo de mercado para aprofundar este assunto, detalhado adiante.

Surge ainda a ideia de limitar a entrada com sacos e mochilas, para redução de roubo por clientes. Novamente, esta solução tem diversas limitações e torna-se mais complicada de implementar com os clientes, potenciando uma sensação de desconforto e afastando-os da loja.

Cinco funcionários consideram que a forma de reduzir o furto por clientes é ter mais funcionários na loja, mesmo que apenas nas horas mais críticas, com maior movimento. Contudo, para estudar a viabilidade desta solução, seria necessário conhecer os salários dos funcionários e calcular a quantidade de roubos em função dos funcionários. Será benéfico contratar um funcionário se o valor dos roubos por este detetado/prevenido for superior ao seu salário. Na situação atual da empresa não é possível conhecer a fonte de cada perda, não se diferenciando as perdas por roubo, das que ocorreram de manuseamento, por exemplo. Menos possível é distinguir o roubo por clientes do roubo por funcionários, o que impossibilita o cálculo acima referido, permanecendo esta solução referenciada para o futuro.

### **6.3 Entrevistas a concorrentes**

As entrevistas a concorrentes foram úteis para enquadrar e comparar a Compracá no setor do retalho alimentar.

Neste capítulo, apresentam-se os principais pontos de cada entrevista, que permitirão desenvolver propostas para redução e prevenção dos roubos nas lojas da Compracá.

#### **6.3.1 Gestor das categorias de ovos e iogurtes na Sonae MC**

Na Sonae MC, a frequência com que o inventário é realizado depende de cada categoria e da rotação dos produtos dentro da mesma. O controlo de stock está diretamente relacionado com o produto, a rotação do mesmo, as datas de validade, etc. Os produtos frescos têm, evidentemente, uma necessidade de inventário muito mais frequente que os produtos enlatados e todos os não frescos. Não compensa fazer o controlo de uma alface de mês a mês, se ao fim de dois, três dias, está imprópria para consumo. O tamanho da loja é também um fator que influencia a frequência do inventário.

Nos produtos de validade reduzida, como fruta e legumes, o controlo de stock é diário ou de dois em dois dias. Os ovos, os iogurtes, e outros produtos frescos, com validade superior à da fruta e legumes, têm inventário semanal. Produtos não alimentares, nomeadamente detergentes, são contados uma vez por mês.

Relativamente às quebras, as mesmas são apuradas diariamente, quando ocorrem, e podem ser conhecidas por manuseamento, conhecidas por validade, desconhecidas por manuseamento ou desconhecidas por roubo.

É importante considerar que, a análise da perda não é linear nem detetável. Há diferentes fatores que afetam a quebra. Os operadores, responsáveis pelo registo da quebra, são o principal fator de variação da mesma, uma vez que o registo depende da interpretação do próprio. Exemplificando, um operador que se depare com uma caixa de ovos, com um ovo partido, pode optar por registar perda conhecida por manuseamento de cliente (assumindo que um cliente foi responsável por partir o ovo, ao manusear

a caixa) ou como perda desconhecida (uma vez que a quebra pode resultar do cliente, mas também do fornecedor ou até da reposição). Especificando para o arroz, há pacotes que se abrem devido ao manuseamento, mas há ocasiões em que alguém os abre para retirar uma porção. Muitos dos registos são resultado da intuição, facilmente divergindo da realidade.

A distinção entre perda conhecida e desconhecida é tanto mais difícil, quanto mais reduzida é a validade do produto. É fácil, no entanto, entender que os produtos frescos têm maior quebra conhecida, enquanto produtos mais caros e de validades mais longas, têm maior quebra desconhecida. Então, a alface sofre mais perda conhecida, enquanto uma garrafa de uísque apresenta maior quebra desconhecida. Contudo, deve considerar-se que o parâmetro conhecido e desconhecido nem sempre é real.

Uma forma de distinguir se a perda é por roubo é quando acontece em artigos de valor acrescentado, por exemplo, nas latas de atum Bom Petisco, atum Tenor, etc.

O facto de as chefias compararem os valores de perdas nas lojas, é outro fator que afeta a quebra e o seu registo e que se relaciona com o facto acima mencionado. Muitas vezes, produtos de maior valor, e que não têm uma justificação de perda tão comum (como produtos com validades reduzidas ou com condições de preservação específicas), como por exemplo as bebidas alcoólicas, são registados como perda desconhecida, pois ninguém quer assumir-se responsável por uma perda de valor elevado.

Similarmente, os gestores de stocks têm influência direta na quebra, uma vez que a mesma depende da otimização da gestão de stock, através da afinação da quantidade a encomendar, com base no stock atual, na rotação do produto e na validade. Exemplificando, o arroz tem validade entre 6 meses a 1 ano e tem rotação de 30 dias, pelo que, em 30 dias, o produto roda. Então, não é previsível muita quebra, visto a validade ser 6 vezes maior ao período de rotação do produto. Se o gestor for capaz de não ter stock superior ao período de rotação do produto, não haverá problema.

Os produtos são retirados das lojas antes de atingir o prazo de validade. No caso dos iogurtes e ovos, têm de ser vendidos em 3 semanas sendo, após esse prazo, retirados das lojas, independentemente da validade.

O valor de quebras específico de cada área não é conhecido pelo gestor de categorias, mas acredita que, devido aos frescos, o valor de quebra conhecida é superior ao de quebra desconhecida. Na área dos frescos, o valor de quebras aproxima-se dos 20% e a quantidade de produtos em quebra é elevada.

Numa tentativa de reduzir os valores de perdas, foram implementadas três estratégias na Sonae MC. Em primeiro lugar, realizou-se uma elevada otimização a montante, na automatização de stocks, numa tentativa de detetar o equilíbrio perfeito entre rutura e necessidade de loja, incluindo, como ponto crucial, a compra ajustada à necessidade. A otimização resultou de um sistema com um algoritmo específico para otimização.

A utilização do método de FIFO na reposição foi implementada e reforçada, tendo os operadores formação sobre o mesmo. O método consiste na colocação do produto mais antigo à frente, e os produtos mais recentes e com maior validade, atrás. Há pessoas a conferir o trabalho dos operadores,

para garantir que o FIFO acontece. Em categorias como os iogurtes e outros frescos, a utilização deste método é crítica para atingir bons resultados.

Foram, e são, quando surge necessidade ou quando se acredita ser benéfico, realizadas alterações e melhorias ao nível do produto e da embalagem. Um exemplo são as embalagens de ovos que, ao invés de serem de cartão, tendo os clientes de abrir para ver o produto, podem ser de plástico, permitindo ver à transparência o estado do mesmo. Adicionalmente, as caixas de uma dúzia quebram em muito maior quantidade do que as caixas de meia dúzia, uma vez que a meia dúzia está colada a outra meia dúzia, e para as separar, é necessário mexer a caixa e fazer força. Os produtos que vêm diretamente na caixa expositora (perfumes, por exemplo), são outro exemplo de melhoria. Os valores de quebra diminuem se a caixa expositora for otimizada. Colocando a base a menos de 2cm do chão, isto é, havendo suporte das camadas inferiores de mais 2 cm, a quebra pode ser reduzida. As embalagens de azeite ou de iogurte podem ser alteradas de vidro para plástico, uma vez que o vidro gera maiores perdas. No entanto, a última alteração contraria a sustentabilidade ambiental, tema tão atual e importante para os consumidores.

Refletindo sobre a otimização ao nível do produto e da embalagem, é necessário ter em consideração a aceitação do cliente. Na realidade atual, a solução de substituir uma caixa de cartão por uma caixa de plástico, para os ovos, pode reduzir as perdas, mas certamente reduzirá também as compras, uma vez que se têm vindo a implementar esforços de forma a reduzir a utilização do plástico. O manuseamento do produto e a forma como é tratado no ponto de venda assim como o próprio ponto de venda, podem também contribuir para a redução de perdas. Por outro lado, quando se deu a mudança dos potes de iogurte de vidro, para embalagens de plástico, a aceitação foi grande, pois reduziu-se o preço para o cliente e a qualidade mantém-se. Contudo, a mesma alteração de vidro para plástico, no azeite, não tem grande sucesso, uma vez que os clientes associam o vidro à qualidade e não se importam de pagar mais por azeite que venha numa embalagem de vidro.

Podem ser realizadas melhorias na logística, evitando que os produtos mais sensíveis passem por dois transportes, desde o fornecedor, ao entreposto, às lojas, reduzindo o tempo de espera que o produto suporta até ser entregue, pois quanto menor o tempo em trânsito, menor a exposição a possíveis danos, e maior frescura e validade ao chegar à loja.

As estratégias implementadas resultam, hoje, num valor de 2% de quebra total. “Para ter prateleiras cheias e dar opção de escolha aos clientes, tem de haver perdas. Dois por cento já é com otimização a todo o nível.”

Ao ser questionado sobre melhorias que a implementar no futuro, foi apenas realçado que, provavelmente, o próximo passo seria enveredar pelo mundo mais tecnológico, à semelhança da Amazon, com a implementação de câmaras lineares, códigos QR, entre outros. Esta tecnologia permitiria ganhar controlo sobre as datas de validade dos produtos em loja, pois, ou os operadores veem um a um, ou é inexequível controlar. Num dia em que haja entrada de 100 caixas de ovos em loja, 50 com validade até dia 10 e 50 com validade até dia 15, a única informação que fica em sistema é a da entrada das 100 caixas, sem referência às datas de validade.

Para finalizar, abordou-se o destino das perdas, ficando claro que, nas categorias de ovos e iogurtes, as mesmas nunca eram reaproveitadas para venda, não só pelo trabalho operacional envolvido, mas principalmente por questões de saúde. No caso específico dos ovos, se um ovo está partido, toda a caixa é dada como perda, mesmo que os outros 11 estejam intactos. A principal razão relaciona-se com a sobrecarga que recairia sobre os funcionários, para refazerem caixas, mas ainda porque poderiam colocar-se ovos de tamanhos e qualidades diferentes juntos.

No entanto, há algumas lojas que fazem doações de alguns produtos. Nalguns casos, os próprios operadores levam o produto (na semana da entrevista ao gestor de categorias, com o início da pandemia e o aproximar da quarentena, o algoritmo da gestão de stocks encomendou uma quantidade absurda de ovos, conhecendo-se à partida a impossibilidade de venda, sendo os dias de rotação muito superiores à quantidade que se venderia, levando os operadores o produto para casa, ainda fresco). Realizam-se algumas doações a associações de voluntariado.

Acrescentando às doações, mas menos comum, existe a logística inversa, que consiste no retorno dos produtos e a sua entrega em lojas com menor stock e com necessidade. Só é possível e favorável em produtos não frescos, como arroz ou atum. No limite, a logística inversa permite ao produto voltar ao fornecedor. A principal vantagem é o baixo custo, uma vez que o camião já sairia da loja em qualquer circunstância, realizando o trajeto, desta vez com mercadoria.

### **6.3.2 Gestora de stocks de lacticínios Sonae MC**

O inventário fiscal é o único obrigatório e é realizado em outubro ou novembro. Contudo, na área dos frescos o acompanhamento de inventário tem de ser mais regular, devido às validades. É nesta área que a reposição através do FIFO tem maior relevância. As quebras, por sua vez, podem ser dadas no momento, uma vez que os funcionários andam sempre com o pda (aparelho na qual registam as quebras, entre outros).

O inventário dos iogurtes acontece de duas em duas semanas, as conservas e massas são contabilizadas duas vezes ao ano e os frescos têm controlo mensal (sendo as quebras contabilizadas por peso).

As quebras são muito maiores em áreas com validades reduzidas do que nas áreas de mercearia e chocolates. Contudo, os últimos, em alturas de pico (Natal, Páscoa, ...) crescem bastante, particularmente como resultado de roubos.

Nos lacticínios, entre 80 a 90% das perdas são conhecidas, e destas, 90% correspondem a quebra por validade.

Na categoria dos lacticínios, adicionalmente às validades serem bastante reduzidas, a Sonae implementa a regra da depreciação, o que significa que, ao aproximar-se a data de validade (o número de dias depende do produto), o produto passa a depreciado, que consiste numa baixa de preço e na marcação com etiquetas coloridas de desconto de preço, para evitar perder o valor total do produto. Ao fim de alguns dias, o produto é mesmo retirado do expositor. No caso dos iogurtes, quando faltam seis

dias para o termo da validade são colocados como depreciado e, passados três dias, são retirados do expositor.

Pretendendo reduzir as perdas é imperativo considerar as áreas mais sensíveis, que correspondem na maioria das ocasiões aos produtos com menor validade. Na Sonae há entregas diárias, possibilitando a disposição de produtos em loja para quatro dias de venda. No caso do leite fresco, por exemplo, trabalha-se apenas com dois dias. No entanto, esta realidade somente é viável porque os fornecedores entregam todos os dias no entreposto. Uma estratégia sugerida, para situações de entregas menos regulares, é a utilização de dias de cobertura.

O trabalho direto com o fornecedor é fundamental, no que toca a melhorias no produto ou na própria embalagem. O fornecedor pode conhecer ou desenvolver soluções para alguns inconvenientes, como o plástico da embalagem ser muito frágil, a embalagem abrir-se ou romper-se, etc.

A utilização do FIFO foi realçada, novamente, como forma de reduzir as quebras, assim como a adaptação e diferenciação da gama entre lojas, consoante os clientes, o tamanho da loja e a sua localização.

Adicionalmente, deve haver uma análise constante da gestão comercial, para comparar a percentagem de perda face às vendas. Se um artigo apresenta alta percentagem de quebra em relação às vendas, não é benéfico vendê-lo.

A reorganização da loja e a proteção de alguns produtos específicos, permitem diminuir as perdas, neste caso, por roubo. Deste modo, alterar a disposição, dando maior visibilidade aos operadores da caixa, pode ajudar. No entanto, os produtos colocados à beira da caixa (chocolates, pastilhas, etc), são praticamente impossíveis de controlar. Nos últimos, ou o próprio operador da caixa repara, ou é impossível de detetar, e uma vez que os operadores costumam estar ocupados a atender o cliente à frente, é relativamente fácil tirar um desses produtos sem ninguém reparar. Nas lojas da Sonae, a área dos vinhos, uísques e outras bebidas alcoólicas têm alarmes. As lâminas de barbear e alguns cremes, que sofriam furtos elevados, foram colocados em caixas protegidas com alarmes.

Dependendo da localização das lojas e do seu tamanho, pode haver mais cuidados com a segurança, chegando a haver polícia em algumas lojas da Sonae.

Atualmente, o tema das perdas não é motivo de inquietação para a Sonae, mas há cerca de três anos foram implementadas as estratégias acima mencionadas, para diminuir estes valores. Na área dos iogurtes alcançou-se uma redução de 2% de perdas (considerando que se venderam 160 milhões de euros em iogurtes no ano passado, uma redução de 2% que representa milhões de euros).

### **6.3.3 Gestor Meu Super Cascais**

No meu Super de Cascais o inventário é feito uma vez por ano, contudo, para controlo de furtos, são efetuadas contagens parciais periódicas. O valor de perdas no último inventário foi de 6%, correspondendo 30% deste valor a perdas conhecidas e 70% a perdas desconhecidas.

O facto das caixas serem controladas pela Sonae e os preços estarem de acordo com o folheto lançado pela mesma, possibilitam que a compra de um produto seja mais cara do que o preço pelo qual se vende, sendo este um dos fatores para a existência de perdas tão elevadas.

As categorias com maiores perdas conhecidas são as frutas e os legumes, enquanto as que apresentam maior quebra desconhecida são produtos de higiene e perfumaria. De forma a reduzir as perdas foram implementadas principalmente duas estratégias.

Em primeiro lugar, para reduzir as perdas desconhecidas por roubo, foi revista a organização da loja, e os produtos com maiores roubos, como a perfumaria e as bebidas espirituosas, que foram colocados mais próximos dos operadores.

No âmbito da diminuição de perdas conhecidas ou desconhecidas por validade, desenvolveu-se uma melhoria das encomendas e foram implementadas promoções em produtos próximos do termo da validade. Adicionalmente foram efetuadas alterações nos fornecedores. No caso dos iogurtes, nomeadamente, o fornecedor era a Sonae, e muitas vezes os iogurtes que chegavam à loja já tinham mais de uma semana e meia e eram dados como quebra, pelo que se passou a encomendar diretamente à Danone.

Com a implementação das estratégias acima referidas, as categorias de perfumaria e bebidas espirituosas reduziram cerca de 80% das quebras e os produtos frescos aproximadamente 50%. No entanto, estas soluções resultaram em quebras de vendas, de 30% na perfumaria e de 15% nas bebidas espirituosas.

No caso de roubos, que se acredita acontecerem tanto por funcionários, como por clientes ou fornecedores, são aplicadas consequências. Quando o agente do roubo é um empregado, o procedimento tem sido despedi-lo ou não renovar o contrato. Se o roubo surge por parte dos clientes, costuma recorrer-se à polícia.

#### **6.4 Viabilidade de Custos de Empresas de Segurança**

Foram contactadas algumas empresas de segurança, de forma a conhecer os produtos que oferecem para a prevenção de furto e os seus custos. Foi pedido um orçamento específico para vigilância humana.

##### **6.4.1 Strong Charon**

Assumindo um horário de 10h, entre as 10h e as 20h, o custo de um vigilante, em cada loja, é de 2.845€ por mês ao qual acresce IVA, portanto 34.140€ mais IVA, por ano. Este valor não contempla o horário real de cada loja, por ter sido fornecida apenas uma estimativa das horas de abertura de cada loja. Caso fossem contemplados os horários reais, o valor seria ainda maior.

As perdas totais da Compracá no último semestre de 2019 rondaram os 27.000 €/ano, no total das lojas. Este valor é muito inferior ao custo de um vigilante por ano, em apenas uma loja, o que permite concluir que, de acordo com o que o CEO tinha já afirmado, não é vantajoso contratar vigilantes.



Algumas lojas apresentam perdas positivas, ou, mesmo que negativas, perdas pouco significativas, pelo que a opção de contratar um segurança para todas as lojas nunca foi o foco. Contudo, considerou-se interessante estudar a viabilidade de contratar um segurança para as lojas mais problemáticas. Não obstante, a proposta realizada pela Strong Charon não é viável para a empresa, uma vez que representa mais custos do que as perdas alguma vez representam.

Foi proposta pela Strong Charon a implementação de antenas de rádio frequência, por serem economicamente mais viáveis do que um segurança, sendo possível a amortização de perdas ao longo do tempo, pelos roubos descobertos e pelo efeito dissimulador de tentativas dos mesmos, pelas etiquetas presentes nos produtos. No momento atual, esta implementação não será vantajosa, uma vez que o controlo de perdas não é 100% eficiente, havendo ambiguidade na análise de diversos produtos, contudo, no futuro, será interessante conhecer mais sobre este e outros produtos de proteção.

### **6.5 Panorama Atual**

Uma ideia que ficou bastante clara ao falar com diferentes agentes na área do retalho alimentar, é que a perda faz parte do negócio. O objetivo de uma empresa neste ramo não é ter perda zero, mas sim calcular a quebra ideal para cada categoria, garantindo o nível de serviço que pretende alcançar. Atingir quebra nula, para além de impossível, pela presença de tantos fatores nesta indústria, como as validades, as condições de preservação dos alimentos, etc., é impensável quando se ambiciona ter clientes satisfeitos. É preferível apresentar quebras mas os clientes chegarem à loja e terem prateleiras cheias de produtos, tendo a possibilidade de escolherem o que preferem, do que não ter perdas.

Uma métrica que permite determinar se o valor da quebra é bom, é a venda. De facto, pode ser mais benéfico haver perdas de 3%, se conseguir subir 10% das vendas nessa categoria, do que apresentar perdas de 2% mas as vendas não serem tão significativas.

Resumindo, deve calcular-se o *trade off* entre a quebra e as vendas, tal como entre a quebra e a perceção do cliente, de modo a conhecer o melhor valor de perdas para cada categoria.

Ao equacionar a quebra deve considerar-se que a mesma pode ser contabilizada relativamente à quantidade ou ao valor e é necessário ter presente que há várias implicações a níveis financeiros. Seguidamente ilustram-se duas situações que, ao fim do ano, devem apresentar perdas semelhantes, mas que, durante o ano, vão apresentar valores monetários divergentes para quantidades de perdas iguais:

1. O fornecedor vende cada alface a 1€ e, ao fim do ano, se o cliente comprar 1000 alfaces, é feito um desconto de 10%. Então, no final do ano, são compradas 1000 alfaces e são debitados 100€. Ao longo do ano, cada alface perdida, correspondeu a 1€ de perdas, no entanto, ao chegar ao final do ano, o custo, e consequentemente a perda de cada uma, foi apenas 0,90€. Em dezembro, o valor deverá ser ajustado.

2. É realizado um acordo com o fornecedor em que o cliente garante que compra 1000 alfaces, mas o fornecedor faz um desconto e vende-as a 0,90€. Nesta situação, a valorização da quebra é realizada no momento.

Sintetizando, no universo da promoção, o valor da quebra no atual será afetada por uma de duas situações: o fornecedor fatura cada entrega a determinado preço, à partida, ou debita no futuro o valor acordado em promoção.

Atualmente, a ideia das compras do mês está praticamente ultrapassada. As pessoas preferem ir mais vezes às lojas e comprar menos coisas de cada vez.

Prova disso é o investimento que as diferentes insígnias têm vindo a realizar em lojas de proximidade. Nos dias de hoje, já praticamente todas as marcas de grande retalho têm lojas de proximidade: a Jerónimo Martins tem o Amanhecer, o Minipreço, que só por si já é associado a lojas pequenas, desenvolveu o conceito Minipreço Express, a Auchan está a investir no My Auchan.

De facto, as lojas de proximidade têm sofrido um crescimento mais acentuado que os hipermercados. Um exemplo claro é a Sonae, que no ano passado abriu três lojas grandes e 30 Continente Bom Dia. Este facto pode ser uma vantagem para a Compracá, uma vez que prova que os clientes estão mais interessados em lojas com as características da empresa. No entanto, representa também uma ameaça, pois significa a crescente concorrência direta.

Adicionando a esta tendência de crescimento, o aparecimento do vírus COVID-19 foi um motor ao crescimento de todas as lojas de retalho alimentar e incentivou uma inovação na área. Diversas lojas Meu Super começaram a ter vendas online, aumentando o público disponível.

Num Meu Super, ou em qualquer outra loja de proximidade, é praticamente impossível conhecer o valor real do roubo. Até numa estrutura maior este valor é difícil de obter, pelas já mencionadas diferenças de registo e de perceções, dependentes de quem regista a perda. Numa loja pequena, a dificuldade aumenta, pela falta de capacidade e credibilidade, inerentes ao menor número de colaboradores.

É ainda necessário considerar que, quer nas lojas de proximidade, quer nas superfícies maiores, haverá sempre perdas desconhecidas, e não só por roubo, mas por erros que ocorrem, como a entrada de um artigo por engano ou uma fatura em que vem registado um produto, mas na realidade é outro que existe.

## **6.6 Propostas**

Pela análise do panorama atual do retalho alimentar, e pelos inquérito, entrevistas e recolhas de dados desenvolvidas no desenrolar da dissertação, surgem nos subcapítulos seguintes diversas propostas para que a Compracá melhore o seu controlo de inventários e, conseqüentemente, reduza as perdas.

### **6.6.1 Propostas para controlo de inventários e gestão de mercadoria**

Ao longo da dissertação, pelo acompanhamento de algumas práticas da empresa e das lojas, surgiram algumas ideias e sugestões não diretamente relacionadas com a redução de perdas, mas que

pretendem ajudar no controlo de inventários e na gestão da mercadoria o que, por sua vez, levará a um conhecimento mais acertado das perdas.

Numa primeira instância será importante criar códigos/referências para cada artigo, pois, como já anteriormente descrito, há diversos produtos que são incluídos numa mesma referência ou outros, que não tendo referência ou código aberto, são incluídos numa categoria abrangente “movido à secção”, podendo o mesmo produto ser incluído em diferentes “secções”. O movimento à secção força a imputação do preço em sistema, e, ao haver contagem de stocks para contabilização de perdas, cabe à contabilidade detetar o produto que foi vendido, conhecendo os produtos que deram entrada em sistema e tentando comparar o preço. Este processo conduz à perda de informação e impede um cálculo de perdas fiável. A sugestão proposta visa garantir um melhor acompanhamento e controlo do stock e conseqüentemente possibilita o reconhecimento das perdas efetivas.

A segunda sugestão tem como base a premissa de que o mesmo produto pode ser comprado com preços diferentes, uma vez que há promoções, descontos e diferentes produtores a vender o mesmo produto. Esta diferença no preço de custo leva à geração de novos códigos para produtos já existentes. No entanto, quando um produto é vendido/perdido, é impossível distinguir a qual dos códigos corresponde, uma vez que o preço de venda é igual independentemente do preço de custo. Sugere-se a utilização de uma fórmula que calcule diretamente o preço médio, conhecendo-se a quantidade existente com o preço de custo inicial e a quantidade que vai sendo comprada, com o seu preço de custo. Em suma, sugere-se a utilização do método do custo médio ponderado na definição do custo do produto (assumindo que se comprar 10 bananas a 0,50€ e 5 a 0,30€, o custo ponderado será:  $(0,50*10+0,30*5)/(10+5)=0,43€$  . Desta forma não se geram diversos códigos para um mesmo produto e o cálculo do valor perdido é mais realista do que o adotado atualmente.

Uma preocupação transmitida pelo gestor da Compracá foi a transferência de produtos entre lojas nem sempre ser registada, o que resulta em perdas negativas nas lojas das quais os produtos saem e perdas positivas nas lojas a que o produto chega. Nos resultados de perdas estes valores são compensados, mas ao ser realizada uma análise loja a loja, os valores são significantes e podem conduzir a falsas conclusões. Então, para garantir que os produtos são registados, sugere-se que, só possa haver alterações de produtos num dia estipulado à partida, igual para todas as lojas. Desta forma, os funcionários estarão à espera de receber a mercadoria, e saberão que a devem registar. Também os membros da gestão e da contabilidade têm conhecimento que, nos dias de transferência (por exemplo, todas as terças feiras) deve haver um controlo mais apertado e, caso se note a falta de registo, alertam no dia, ou no dia seguinte a loja em questão, para que o registo seja realizado.

Esta solução tem alguns problemas, uma vez que as transferências de produto podem acontecer porque está a aproximar-se da validade e não se vende naquela loja, mas poderá vender-se noutra, devendo a transferência ser imediata. Estes casos excecionais deverão ser analisados quando acontecerem.

De acordo com o questionário realizado aos funcionários, a maior razão para o reporte em sistema da ocorrência de uma quebra, é o esquecimento. Desta forma, será importante desenvolver uma dinâmica

que obrigue os funcionários a lembrarem-se de reportar. Uma sugestão é a implementação de uma métrica das perdas registadas, como o número de itens que foram dados como quebra, ou valor em euros de quebras, por exemplo, no relatório que os funcionários elaboram no final do dia, a reportar o número de talões anulados e faturados. A ideia, além do controlo diário de perdas conhecidas, é ir lembrando a importância do reporte aos funcionários. No primeiro dia, provavelmente, não reportam e preenchem o valor com zero. Com a passagem do tempo vão-se habituando ao facto da necessidade de reportar. Acresce a vontade de não preencher com zeros, pois desenvolve-se a consciência de que o valor real não é esse, e é desenvolvido um esforço para reportar.

A segunda razão foi a falta de tempo. Já foi sugerido, pelo gestor da empresa, a acumulação dos produtos a dar quebra num local específico, e o reporte total ao final do dia. De facto, numa das visitas à loja da Buraca, quando o sistema estava em baixo, foi isto que aconteceu e a verdade é que os produtos foram todos colocados num local específico e, quando voltaram a ter internet, foram dados como perdas. Em contrapartida, a informação sobre a data real da perda foi perdida. Contudo, se se garantir que o reporte ocorre sempre ao fim do dia, perde-se a informação da hora, mas esta não é relevante para o controlo de inventários. Concluindo, sugere-se a acumulação dos produtos quebrados num local específico, de preferência nos gabinetes de cada loja ou no armazém, mas garantindo que os produtos estragados, fora de validade ou partidos não entram em contacto com os produtos novos, para não haver contaminações. No fim do dia, o funcionário responsável pelo fecho, deverá dedicar 20/30 minutos para registo de quebras.

Para finalizar, o conhecimento das perdas só existir duas vezes ao ano, é um motor para o seu valor ser tão elevado. Por outro lado, a falha no reporte de perdas conhecidas é também um problema. De forma a aumentar o controlo e a ter como base de trabalho, dados atuais e fiáveis, sugere-se a aplicação de contagens de stock mais frequentes. É evidente, pela dimensão das lojas e pelo valor de perdas, que não faz sentido realizar inventários mais do que as duas vezes ao ano, como já se faz. Contudo, acredita-se que, um controlo mais recorrente em alguns produtos que costumam ter perdas maiores, e que representam alto valor monetário, facilitará a compreensão da origem das mesmas e permitirá implementar estratégias para a sua redução, atempadamente.

### **6.6.2 Propostas para redução e prevenção de perdas**

Tendo como base a literatura, e apesar da Hipótese 4, explorada com o questionário aos funcionários, não ter sido conclusiva, sugere-se uma partilha dos valores e objetivos com os trabalhadores e, mais do que isso, considera-se essencial ter formações contínuas, em que há partilha de ideias e preocupações. Nesta linha de pensamento e de forma a clarificar e garantir que todos os funcionários entendem que em circunstância nenhuma o roubo é válido, seria interessante haver uma reunião com apresentação das perdas e com consequências específicas do roubo. A instituição de um clima de proximidade e confiança, para, no caso de um funcionário ter um problema financeiro, entre outros, ter a confiança para falar com os seus superiores, sem ter de recorrer ao roubo, é um objetivo a atingir. O bom ambiente surge pelo acompanhamento regular e, portanto, por uma presença mais constante nas lojas. Desta forma, torna-se possível conhecer os funcionários e as suas condições de trabalho. A realização de reuniões gerais e outras individuais, com abertura para dúvidas e feedback, é essencial.

Constata-se que as lojas são espalhadas pelo país, e que este acompanhamento por parte da gestão, que até pode ser fácil em duas ou três lojas, nunca será igual em todas. Por esta razão, sugere-se que haja duas formações/reuniões anuais com todos os trabalhadores de cada loja (após os inventários, para apresentação das perdas e abertura a sugestões, explicações e dúvidas). Mensalmente, cada gestor de loja deve preparar uma reunião de feedback com os seus trabalhadores, com auto e hetero avaliação de desempenho. Na última, o ambiente deve ser descontraído e aberto à partilha de preocupações e motivações.

Mantendo o foco na promoção de um bom ambiente, e porque uma das razões que os funcionários consideram como mais pertinentes para o roubo é que o mesmo aconteça por trabalhadores que se dedicam muito e não se sentem retribuídos, aponta-se para a importância do reconhecimento dos funcionários. É certo que, quando um trabalhador erra, deve ser confrontado. Ora, também quando o seu trabalho é bom, deve ser reconhecido. Mais uma vez, um funcionário que se sinta reconhecido ficará satisfeito e, muitas vezes, é suficiente um elogio, para que o mesmo saiba que estão atentos ao seu trabalho.

Ainda no pensamento da formação, esta deve ser uma estratégia regular, podendo abordar diversos temas, nomeadamente o manuseamento dos produtos, que vários funcionários assumiram ser um dos grandes geradores de perdas. A forma de rececionar os produtos, de realizar a reposição, de passar os artigos no leitor e até de os colocar nos sacos, deve ser abordada e conhecida por todos os funcionários. Idealmente, deverá criar-se uma forma estandardizada de o fazer, para evitar quebras. Sobre este assunto, será adiante mencionado o FIFO, para realização da reposição.

Uma das sugestões que os funcionários mais apontaram para a diminuição de roubo pelos mesmos, foi o controlo dos seus pertences à entrada e à saída do turno. Como já referido, revistar os sacos/malas de um funcionário pode ser mal-interpretado por eles e pode levantar problemas. Sobre este tópico, a ideia que surge é a de guardar os pertences dos funcionários junto à entrada, visível para o colega que fica na caixa, para quando o turno terminar, não terem oportunidade de passar pelos corredores com mochilas ou carteiras nas quais consigam guardar produtos.

Utilizando alguns recursos que a empresa já tem e não incorrendo em grandes despesas, sugere-se que o ecrã de monitorização das câmaras de vigilância seja colocado logo à entrada da loja, ou num local visível pelos clientes, para que os mesmos tenham a consciência e a sensação de estar a ser observados. O ecrã deve estar visível para o funcionário que está na caixa, para que possa perceber o que está a acontecer na loja, e detetar roubos e problemas no momento da sua ocorrência.

Esta proposta tem a vantagem de utilizar os equipamentos já existentes nas lojas e permite uma monitorização mais regular do que ocorre, não se recorrendo apenas às câmaras quando há alguma suspeita, como acontece atualmente. Outra mais valia desta ideia é ir de encontro às sugestões dos funcionários e à literatura, que acreditam que as câmaras ajudam a reduzir o roubo.

Resultado das entrevistas e conversas com outros agentes do setor, nomeadamente da Sonae, considera-se imprescindível utilizar o método FIFO na reposição de produtos, principalmente naqueles que têm validades mais reduzidas. Esta estratégia consiste em colocar sempre os produtos com

validades mais longas atrás, enquanto se colocam os produtos com validades a terminar mais cedo à frente, na prateleira. Este trabalho deve ser realizado sempre que há reposição e em todas as lojas. Uma vez que este processo demora algum tempo, se for inconcebível realizá-lo para todos os produtos, sugere-se a sua implementação nos produtos mais suscetíveis às validades, como os iogurtes e outros frescos.

Numa tentativa de reduzir as perdas e, sendo, de acordo com os funcionários, as validades reduzidas, uma das principais fontes das mesmas, assim como as compras em excesso, é aconselhado ter em conta a rotação do produto e a validade do mesmo, arranjando uma forma de calcular a altura mais conveniente para colocar uma encomenda.

Implementar um algoritmo não compensa, uma vez que implica muito tempo e dinheiro investidos, com retorno incerto e demorado. Deve desenvolver-se uma fórmula ou numa tabela, de fácil implementação em excel, ferramenta que a empresa já utiliza, que considere diferentes fatores:

- Quantidade existente
- Validade média do produto
- Cobertura do stock (índice que mede os dias para os quais o stock atual é suficiente, calculado com base na venda média por unidade de tempo)
- A rotação do produto (pela divisão do total de vendas sobre o volume médio de stock)

Uma vez que são os responsáveis de loja que compram alguns dos produtos e são responsáveis pelas encomendas, estes cálculos devem ser praticamente automáticos, fáceis de preencher e disponíveis nos meios que utilizam no trabalho.

Uma vez que a perda é inevitável, e que, mesmo aplicando esta estratégia para definir as quantidades a encomendar, continuará a haver produtos a aproximar-se do final da validade, sugere-se utilizar a estratégia que a Sonae e outras insígnias utilizam, de colocar os produtos como depreciados. Então, quando um produto se aproxima do termo da validade, é identificado com uma etiqueta colorida, e tem um desconto no preço. Desta forma, a quebra não é total. Atualmente, como o controlo de stock só acontece de seis em seis meses, esta solução não é viável. Contudo, como já sugerido, se houver maior controlo pelo menos nas categorias com menores validades, torna-se possível.

Ao pedirem-se sugestões aos funcionários, para reduzir o roubo por clientes, houve um que referiu a proibição de comer dentro da loja. Esta sugestão é interessante e fácil de executar. Seria suficiente colocar umas sinaléticas a mencionar que é proibido comer e informar os funcionários da nova política. Desta forma, os clientes que por vezes comem dentro da loja e acabam por não pagar quer propositadamente quer por esquecimento, não o voltarão a fazer. Na conversa com o responsável pelos inventários, foi mencionado que vários funcionários comem um produto da loja na sua pausa com intenção de pagar, mas muitas vezes, ao voltar, não se recordam. Também essas situações podem ser contornadas, ao implementar esta proibição.

A organização da loja é, como se percebeu pela literatura e pelas entrevistas com outros agentes da mesma indústria, um assunto importante para redução das perdas. Em primeiro lugar, sugere-se que

todas as caixas de pagamento consigam ver a saída (pelo menos um funcionário menciona este problema na sua loja, pois a caixa está de costas para a entrada). A alteração do design da loja só é viável se não acarretar custos, ou forem diminutos. Os produtos com maior quebra por roubo devem ser posicionados de forma estratégica, para que os funcionários consigam vê-los.

No caso específico da loja da Buraca, deverá ser o funcionário a pesar a fruta dos clientes, na caixa, ao contrário do que acontece atualmente. Nesta loja, são os clientes que, após colocarem a fruta no saco, a pesam, o que permite que, após imprimirem a etiqueta com o preço, incluam mais peças no saco. Esta mudança implica algumas questões logísticas, uma vez que não há balança na caixa, mas acredita-se que não acarretará custos, pelo que deve ser considerada. Uma opção é o operador ter de se deslocar à balança e pesar toda a fruta do cliente que está na caixa, o que é pouco prático. Torna-se necessário equacionar uma solução de deslocar a balança para junto da caixa, ou vice-versa.

Neste sector, é relativamente fácil haver erros nas encomendas. De forma a minimizar os roubos por fornecedores, é necessário haver um controlo total sobre todos os produtos que entram em loja. Quando há recebimento de uma encomenda, a quantidade, o peso e o valor devem ser sempre conferidos. Uma vez que as lojas têm poucos trabalhadores, é perceptível que isto não aconteça sempre, mas deve pensar-se numa solução que permita a existência deste controlo. Algumas ideias são a concentração de recebimentos no mesmo dia/horário, para este controlo só ser feito uma vez, e numa altura de mudança de turno, em que haja mais trabalhadores na loja, para o atendimento ao cliente não ser comprometido. Outra opção é o recebimento acontecer numa altura de pouco movimento na loja.

Uma ideia retirada da literatura é a realização de inspeções surpresa, através de clientes contratados, com o intuito de detetar o comportamento dos funcionários e os possíveis roubos por estes. Geralmente, quando uma pessoa é nova num ambiente, tem maior atenção ao que a rodeia. Desta forma, podem surgir reparos a comportamentos e procedimentos que parecem os mais corretos e óbvios à empresa, mas que estão desadequados com a realidade exterior, ou podem surgir novas ideias de aproveitamento de espaço, sugestões para melhor controlo de furtos, entre outras.

Sugere-se uma visita periódica de um segurança ou inspetor, que esteja disponível para observar e perceber as causas das perdas e roubos, e que possa fazer contagens dos produtos ou qualquer atividade benéfica ao conhecimento de perdas.

Por último, quando se analisam as percentagens de perdas, deve fazer-se uma análise à percentagem de perdas de cada produto, comparando com a sua percentagem de vendas. É possível que um produto que causa 10% de perdas, seja justificado por vendas de 50%, enquanto um produto que até só gera 1% de perdas, tenha vendas de 0,55%. O valor de perdas só por si não tem grande significado, se não se conhecer a sua relação com as vendas e com a satisfação dos clientes.

Como resultado desta análise, deverá ser possível avaliar a gama de produtos mais indicada para cada loja, o que permitirá reduzir as quebras.

## Capítulo 7 – Conclusões, limitações e trabalho futuro

### 7.1 Conclusões

O retalho alimentar é uma indústria com diversas variáveis, o que impossibilita a existência de perdas nulas. Há implicações diretamente relacionadas com o produto, como a data de validade e as condições de preservação, e outras relacionadas com o cliente, especialmente a perceção do produto, as preferências e a sua satisfação. Há ainda divergência na origem da quebra, o que torna a sua análise tão mais interessante, como complexa.

Consequentemente, um valor de perdas, por si só, não é suficiente para assumir que é mais ou menos elevado, do que devia. É necessário, aliar ao último, o nível de satisfação pretendido e o valor de vendas.

Contudo, por ser esta uma indústria tão vasta e com produtos tão diversos e específicos, há sempre quebras que podem ser reduzidas e espaço para melhorias.

Para a Compracá, numa primeira instância, será relevante investir no melhor controlo de stock para, seguidamente, ter capacidade de gerir a quebra. Ao garantir um melhor controlo de inventário, surgirá nova informação sobre as perdas e poderão surgir novas ideias de redução das mesmas. Será importante investir no controlo, para conhecer os produtos que têm perdas por roubo, daqueles que sofrem maior quebra natural, para adequar as estratégias para cada categoria de produto. Desta forma, no contínuo do pensamento previamente descrito, será necessário concluir se o valor de perdas da Compracá é de facto elevado, ou se é adequado considerando os diferentes *trade off* existentes.

Contudo, as perdas por roubo podem sempre ser colmatadas desde já, pois não contribuem para maior satisfação ou perceção do cliente, nem para um maior valor de vendas. Numa tentativa de atacar este tipo de perdas, sugerem-se diferentes abordagens como a reestruturação das câmaras de vigilância presentes nas lojas, com a instalação do ecrã de controlo num local visível, a proibição de comer em loja e o desenvolvimento de um mecanismo de controlo dos pertences dos funcionários à entrada e saída do turno.

Torna-se fundamental reforçar que, sendo as lojas da Compracá lojas de proximidade, de pequena dimensão, as suas perdas não podem ser comparadas com grandes hipermercados ou supermercados, uma vez que, pelas suas características, não só o controlo de perdas é realizado em menor escala e com menor pormenorização, como a quantidade e o tipo de vendas é muito diferente.

Por último, fica a nota que esta tese é desenvolvida para auxiliar a dinamizar as lojas de pequeno retalho de bairro, uma vez que são benéficas para a população fazer compras de conveniência de forma rápida e acessível, que envolvem pouco dinheiro. Estas lojas caíram muito com a quantidade de grandes lojas que foram surgindo, no entanto, atualmente, as preferências dos consumidores têm vindo a modificar esta indústria, pelo desenvolvimento de mais lojas com características semelhantes a esta. Apesar dos hipermercados serem mais benéficos para as grandes insígnias, a tendência dos consumidores para frequentarem lojas pequenas obriga os retalhistas a responderem ao mercado, desenvolvendo diferentes conceitos. Podendo este facto ser uma vantagem para a Compracá, uma vez



que os Meu Super têm as características procuradas pelo consumidor, a realidade é que a Sonae, parceira dos Meu Super, investe no crescimento de outras lojas de proximidade, as Continente Bom Dia, dando preferência a estas em relação ao Meu Super, pois as margens são superiores. Desta forma, as lojas Meu Super, pelo tamanho reduzido e os preços muitas vezes considerados mais altos encontram-se numa posição fragilizada, tendo de lutar sozinhos contra a maré, garantindo qualidade e preços competitivos.

## **7.2 Limitações**

Na conceção da base de dados, que serviu de apoio à análise ABC e análise de quantidades, foram assumidos diversos pressupostos. A quantidade e o preço de custo do produto foram considerados corretos e prevaleceram sobre o valor de perdas calculado pela empresa; dois produtos com o mesmo nome e referência, mas com preços de custo diferentes, foram assumidos como iguais, tendo-se realizado uma média do preço do custo, ficando este ao preço de custo atual; códigos de produto correspondentes a mais de um produto foram eliminados, uma vez que causavam ambiguidade.

Apesar destes pressupostos, por conhecimento incompleto de todos os produtos em loja e respetivos códigos, acredita-se que continua a haver produtos duplicados, com códigos diferentes, que possivelmente se anulariam.

Ao realizar a análise ABC, como já referido, utilizaram-se apenas os valores de perdas negativas, uma vez que incluir perdas positivas resultaria em percentagens acumuladas superiores a 100%. Sendo o objeto de estudo a redução de perdas negativas, foi tomada esta decisão. No entanto, é claro que é uma limitação, pois excluiu-se parte da informação da análise.

Os questionários aos funcionários, por serem realizados anonimamente, e à distância, causaram alguma ambiguidade em diversas questões, que não poderem ser esclarecidas. O facto de a explicação ter sido realizada por email e não ter havido qualquer controlo sobre os mesmos, devido à distância física de algumas lojas, permitiu que os funcionários respondessem aos questionários em conjunto, inflacionando as respostas.

As contagens e os questionários aos clientes tiveram de ser cancelados, devido à pandemia Covid-19, que impossibilitou o contacto entre pessoas. Deste modo, as propostas têm apenas como base os questionários aos funcionários, as entrevistas com concorrentes e todas as conversas com membros da empresa assim como a análise da base de dados fornecida pelos mesmos e pelas visitas efetuadas às lojas.

As conversas com outros agentes do retalho alimentar foram realizadas por telemóvel, maioritariamente, pela impossibilidade de encontros pessoais. Algumas, foram ainda realizadas por email, uma vez que a Pandemia, e concretamente a quarentena, agitaram o negócio do retalho alimentar no seu todo, aumentando as vendas e atribulando os horários dos agentes desta indústria.

### 7.3 Trabalho futuro

No futuro será interessante imprescindível garantir a melhoria do controlo de inventário e, no caso de se manter igual, será necessário desenvolver uma metodologia que a torne fiável, garantindo valores reais, sem ambiguidade ou dúvidas sobre a sua autenticidade.

Considera-se relevante a aplicação de algumas das sugestões que resultaram deste estudo, e posterior análise dos resultados obtidos. Comparar as perdas atuais, com as perdas após implementação.

Para um melhor entendimento das perdas na Compracá, será essencial realizar os questionários aos clientes e as contagens de produtos, de forma a conhecer o pensamento dos consumidores e a calcular relações entre as diversas variáveis e os agentes do mercado. Será ainda interessante conhecer pessoalmente as diferentes lojas e a sua organização, para avaliação da relação entre organização da loja e valores de perdas de cada produto.

Sugere-se a reprodução das análises ABC e de quantidades, desenvolvidas na dissertação, com valores mais atuais e reais. A repetição destas análises deve ocorrer de forma regular, pois os produtos que constituem as classes A, B e C alteram constantemente. Esta análise pode ser realizada tanto para as perdas, como para a empresa conhecer os produtos que lhe proporcionam valores de vendas superiores, com base no custo e na utilização de cada um.

A abordagem a mais empresas de segurança e conhecimento dos seus produtos, numa ocasião de maior conhecimento de perdas, poderá ser vantajosa. Ao desenvolver este estudo, foi proposta pela Strong Charon a implementação de antenas de rádio frequência, como previamente explicitado, que, no contexto atual da empresa, não traria vantagem, pela ambiguidade de vários elementos na análise de perdas. Contudo, no futuro, este e outros equipamentos de segurança deverão ser explorados em maior detalhe.

A formação aos funcionários é imprescindível, não apenas para a promoção de um ambiente de trabalho benéfico e saudável, mas para a sua sensibilização sobre o tema das perdas. Os funcionários estão na frente no combate às perdas, e sem a sua ajuda, o mesmo será impossível. Deve ser apresentado o sistema e detalhado o registo de perdas no mesmo, assim como explicitadas as consequências das perdas nos resultados e apresentadas as sugestões para a sua diminuição.

Como sugerido na literatura, pode ser interessante estudar a implementação de um sistema de prémios. Contudo, o mesmo não advém necessariamente da denuncia quanto ao colega que rouba, uma vez que isto já acontece sem incentivo, mas sim do reporte em sistema das perdas e de um controlo mais constante deste tema, com propostas para a diminuição das perdas.

## Referências

- Adejoh, M. A., & Adejoh, L. L. (2013). Handling Negative Deviant Behaviour of Front-line Employees in Service Organisations. *International Journal of Current Research and Review*, 5(4).
- Ahmad, Z., & Norhashim, M. (2008). The Control Environment, Employee Fraud and Counterproductive Workplace Behaviour: An Empirical Analysis. *Communications of the IBIMA*.
- Alstete, J. (2006). Inside Advice on Educating Managers for Preventing Employee Theft. . *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(11), 833–844.
- Avery, D. R., Mckay, P. F., & Hunter, E. M. (2011). Demography and Disappearing Merchandise: How Older Workforces Influence Retail Shrinkage. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 105–120.
- Bailey, A. A. (2006). Retail Employee Theft: A Theory of Planned Behavior Perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(11), 802–816.
- Bamfield, J. (2004). Shrinkage, Shoplifting and the Cost of Retail Crime in Europe: a Cross-sectional Analysis of Major Retailers in 16 European Countries. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(5), 235 - 241.
- Bamfield, J. (2013). Changing Retail, Changing Loss Prevention. *Boughton, Notts: Centre for Retail*.
- Barnes, A., & Ephross, P. (1994). The Impact of Hate Violence on Victims: Emotional and Behavioral. *Soc Work.*, 39(3), 247-51.
- Bateson, M., Nettle, D., & Roberts, G. (2006). Cues of Being Watched Enhance Cooperation in a Real-World Setting. *Biology Letters*, 2(3), 412–414.
- Boynton, P., & Greenhalgh, T. (2004). Selecting, Designing, and Developing your Questionnaire. *BMJ*, 328(7451), 1312–1315.
- Brace, I. (2008). *Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research*. Kogan Page Publishers.
- Brown, J. (2001). *Using Surveys in Language Programs*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brown, J. D. (2000). Shiken: JALT Testing & Evaluation. *SIG Newsletter*, 4(1), 27-30.
- Brushwood, D. B., & Kimberlin, C. (2004). Media Coverage of Controlled Substance Diversion Through Theft or Loss. *Journal of the American Pharmacists Association*, 44(4), 439–444.
- Burrows, J., & Speed, M. (1996). Crime Analysis: Lessons From the Retail Sector. *Security Journal*, 7, 53-60.
- Casteel, C., & Peek-Asa, C. (2000). Effectiveness of Crime Prevention Through Environmental Design (CPTED) in Reducing Robberies. *American Journal of Preventive Medicine*, 18(4), 99–115.
- Chen, C. X., & Sandino, T. (2012). Can Wages Buy Honesty? The Relationship Between Relative Wages and Employee Theft. *Journal of Accounting Research*, 50(4), 967–1000.
- Chiromo, A. (2006). *Research Methods and Statistics in Education: A student's Guide*. Gweru: Beta Print.

- Collins, K., duPlooy, G., Grobbelaar, M., Puttergill, C., Blande, M. T., Rensburg, G. H., & Wigston, D. (2000). *Research in Social Sciences*. Pretoria: University of South Africa.
- Corbetta, P. (2003). *Social Research Theory, Methods and Techniques*. London: SAGE Publications.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.
- Dornyei, Z. (2007). *Research Methods in Applied Linguistics: Quantitative, Qualitative and Mixed methodologies*. Oxford: Oxford University Press.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.
- Flores, B. E., & Whybark, D. C. (1986). Multiple Criteria ABC Analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 6(3), 38–46.
- Franzese, M., & Luliano, A. (2018). Correlation Analysis. *Reference Module in Life Sciences*.
- Galetta, D.-U., Hofmann, H. C., Puigpelat, O. M., & Ziller, J. (2015). *The General Principles of EU*. Brussels: Policy Department, European Union.
- Gray, D. (2004). *Doing Research in the Real World*. London: Sage Publications.
- Gross-Schaefer, A., Trigilio, J., Negus, J., & Ro, C.-S. (2000). Ethics education in the workplace: an Effective Tool to Combat Employee Theft. *Journal of Business Ethics*, 26(2), 89–100.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (Março de 2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behaviour. *International Journal of Selection and Assessment*, 30.
- Harper, D. (1990). Spotlight Abuse- save Profits. *Industrial Distribution*, 79, 47–51. .
- Hitchcock, G., & Hughes, D. (1995). *Research and the teacher: A qualitative introduction to school-based research*. New York: Routledge.
- Hollwitz, J., & Wilson, C. (1993). Structured Interviewing in Volunteer Selection. *Journal of Applied Communication Research*, 21(1), 41–52.
- Horn, R. V. (1993). *Statistical Indicators: For the Economic and Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Israel, G. D. (1992). Determining Sample Size. *University of Florida*, 5.
- Kennedy, J., & Benson, M. L. (2016). Emotional Reactions to Employee Theft and the Managerial Dilemmas Small Business Owners Face. *Criminal Justice Review*, 41(3), 257–277.
- Krippel, G., Henderson, L., Keene, M., Levi, M., & Converse, K. (2008). Employee Theft and the Coastal South Carolina Hospitality Industry: Incidence, Detection, and Response. *Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 226-238.
- Land, K. (2016). Social Indicators. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, 1–10.
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A., & Kidder, D. L. (2006). The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 91–103.

- Magwa, S., & Magwa, W. (2015). *A Guide to Conducting Research: a Student Handbook*. Strategic Book Publishing Rights Agency.
- Mendenhall, W., Beaver, R., & Beaver, B. (2013). *Introduction to Probability and Statistics*. Books Cole: Cengage Learning.
- Miot, H. A. (2011). Tamanho da amostra em estudos clínicos e experimentais. *J Vasc Bras* .
- Mishra, B. K., & Prasad, A. (2006). Minimizing retail shrinkage due to employee theft. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(11), 817–832.
- Mohamad, H. (2011). *Background Paper: Retail Crime*. New South Wales Department of Justice.
- Moorman, R., Blakely, G., & Niehoff, B. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 41, 351–357.
- Moorthy, M. K., Seetharaman, A., Jaffar, N., & Foong, Y. P. (2015). Employee Perceptions of Workplace Theft Behavior: A Study Among Supermarket Retail Employees in Malaysia. *Ethics & Behavior*, 25(1), 61-85.
- Moraca, B., Hollinger, D. R., & Cantrell, V. (2016). *The 2016 National Retail Security Survey*. Florida: NRF & University of Florida.
- Morse, J. M. (2000). Determining Sample Size. *Qualitative Health Research*, 1, 3-5.
- Nelson, D., & Perrone, S. (2000). *Trends & Issues in Crime and Criminal Justice* . Australian Institute of Criminology .
- Niehoff, B. P., & Paul, R. J. (2000). Causes of Employee Theft and Strategies that HR Managers Can Use for Prevention. *Human Resource Management*, 39(1), 51–64.
- Office, H. (2015). Crime Against Businesses: Findings From the 2014 Commercial Victimization Survey. *Disponível em: www.gov.uk*.
- Oliphant, B. J., & Oliphant, G. (2001). Using a Behavior-based Method to Identify and Reduce Employee Theft. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(10), 442–451.
- Payne, B., & Gainey, R. (2004). Ancillary Consequences of Employee Theft. *Journal of Criminal Justice*, 32(1), 63-73.
- Peters, S., & Maniam, B. (2016). Corporate Fraud and Employee Theft: Impacts and Costs on Business. *Journal of Business and Behavior Sciences*, 28, 104-117.
- Ramanathan, R. (2006). ABC Inventory Classification with Multiple-criteria Using Weighted Linear Optimization. *Computers & Operations Research*, 33 (3), 695-700.
- (s.d.). *Retail Security in Europe, Going beyond Shrinkage* . Crime&Tech (Università Cattolica del Sacro Cuore).
- Rowley, J. (2012). Conducting Research Interview. *Management Research Review*, 35(3/4), 260–271.
- Scicchitano, M. J., Johns, T., Hayes, R., & Blackwood, R. (2004). Peer Reporting to Control Employee Theft. *Security Journal*, 17(2), 7–19.
- Skinner, B. (1974). *About Behaviorism*. Knopf Doubleday Publishing Group.

- Tubergen, A. V., Debats, I., Ryser, L., Londoño, J., Burgos-Vargas, R., Cardiel, M., & Heijde, D. V. (2002). Use of a Numerical Rating Scale as an Answer Modality in Ankylosing Spondylitis-specific Questionnaires. *Arthritis Care & Research*, 47(3).
- Turner, D. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754-760.
- Wilkin, C. L. (2011). The Green-eyed Monster Strikes Back: Moderators and Mediators of the Relationship Between Distributive Justice and Theft. *Unpublished Doctoral Thesis, McMaster University, Canada*.

## Webgrafia

Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards> [4 de janeiro de 2020].

“Compracá – Supermercados de Proximidade, SA” em – *LinkedIn*.

<https://pt.linkedin.com/company/compraca> [3 de agosto de 2019].

“Crimes: por categoria” em – *Pordata*. <https://www.pordata.pt/Europa/Crimes+por+categoria-3285-296656> [13 de outubro de 2019].

DGJP Direção-Geral da Política de Justiça. [https://estatisticas.justica.gov.pt/sites/siej/pt-pt/Paginas/Agentes\\_suspeitos\\_detidos\\_crimes\\_registados.aspx](https://estatisticas.justica.gov.pt/sites/siej/pt-pt/Paginas/Agentes_suspeitos_detidos_crimes_registados.aspx) [21 de outubro de 2019].

DGJP Direção-Geral da Política de Justiça. [https://estatisticas.justica.gov.pt/sites/siej/pt-pt/Paginas/Crimes\\_registados\\_autoridades\\_policiais.aspx](https://estatisticas.justica.gov.pt/sites/siej/pt-pt/Paginas/Crimes_registados_autoridades_policiais.aspx) [21 de outubro de 2019].

“Global Retail Theft Barometer”. [https://www.odesus.gr/images/nea/eidhseis/2015/3.Global-Retail-Theft-Barometer-2015/GRTB%202015\\_web.pdf](https://www.odesus.gr/images/nea/eidhseis/2015/3.Global-Retail-Theft-Barometer-2015/GRTB%202015_web.pdf) [9 de janeiro de 2020].

Instituto Nacional da Estatística.

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=354448547&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=354448547&DESTAQUESmodo=2) [9 de janeiro de 2019].

Ochoa, C. “Amostragem: O que é e porque funciona, 08/07/2015.

<https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostragem-porque-funciona> [17 de março de 2020].

“PIB *per capita* (PPS) em – *Pordata*. - [https://www.pordata.pt/Europa/PIB+per+capita+\(PPS\)-1778](https://www.pordata.pt/Europa/PIB+per+capita+(PPS)-1778) [13 de outubro de 2019].

“População residente: média anual” em – *Pordata*.

<https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+m%C3%A9dia+anual-1951> [13 de outubro de 2019].

“The First worldwide Shrinkage Survey”. <https://www.securityexcellence.net/wp-content/uploads/2014/05/GLOBAL-RETAIL-THEFT-BAROMETER-2011.pdf> [4 de janeiro de 2020].

“Vendas a retalho na zona euro crescem 1% em novembro”, 08/01/2020 em – *Grande Consumo*.

<https://grandeconsumo.com/vendas-a-retalho-na-zona-euro-crescem-1-em-novembro/#.X2tv4mhKjIV> [9 de janeiro de 2020].

“What is ABC analysis” em – *InvoiceBerry*. <https://www.invoiceberry.com/accounting-terms/abc-analysis> [1 de fevereiro de 2020].

## Anexo 1 - Questionário aos funcionários

### Questionário

1. Loja em que trabalha: \_\_\_\_\_

2. As perdas de uma empresa têm origem em roubos e em produtos danificados ou fora do prazo, produtos que vão para o lixo, etc. Quando alguma destas perdas ocorre, é necessário reportar em sistema. Se alguma vez uma destas situações ocorreu e não reportou em sistema, selecione todos os motivos (colocando um x no círculo à frente):

- 2.1 Falta de tempo
- 2.2 Pouco conhecimento sobre funcionamento do sistema
- 2.3 Não é importante
- 2.4 Esquecimento
- 2.5 É aborrecido
- 2.6 Outro
- 2.6.1 Qual? \_\_\_\_\_

3. De onde considera que resultam mais perdas? Coloque um x no círculo à frente da resposta:

- 3.1 Mau manuseamento de produtos
- 3.2 Validades reduzidas
- 3.3 Compras em excesso
- 3.4 Roubo de clientes
- 3.5 Roubo de fornecedores
- 3.6 Roubo de funcionários
- 3.7 Outras razões
- 3.7.1 Quais? \_\_\_\_\_

4. Quais as razões de se terem de registar em sistema todas as quebras, produtos fora de validade ou com mau aspeto?

- 4.1 Haver maior controlo dos produtos que são deitados ao lixo
- 4.2 Perceber quais os produtos que estão a ser comprados em excesso
- 4.3 Saber se as perdas são resultado de roubos, de encomendas em excesso ou de produtos defeituosos
- 4.4 Não há interesse em distinguir

5. Para cada opção, selecione sim ou não, de acordo com as suas ações e opiniões:

		Sim	Não
5.1	Tenho conhecimento de funcionários que roubam/roubaram.		
5.1.1	Chamei à atenção, para não o voltarem a fazer.		
5.1.2	Fiz queixa a um superior.		
5.1.3	Ignorei.		
5.2	Um roubo só deve ser punido se o valor em euros for significativa.		

5.2.1 Caso tenha selecionado sim, a partir de que valor considera o roubo punível?

\_\_\_\_\_ €

		Sim	Não
5.3	Qualquer roubo, de qualquer valor, deve ser punido.		

6. Numa escala de 1 a 5 (em que 1=discordo totalmente, 2=discordo, 3=nem concordo nem discordo, 4=concordo e 5=concordo totalmente), quanto concorda com as seguintes afirmações? Coloque um x na opção escolhida.



		1	2	3	4	5
6.1	A localização da loja é um fator que pode favorecer o furto					
6.2	O bom relacionamento entre funcionários é favorável à eliminação de problemas.					
6.3	Se os valores e objetivos da empresa forem partilhados com os trabalhadores, o número de roubos diminui.					
6.4	A relação com o responsável tem influência na ocorrência de roubos.					
6.5	O roubo aumenta se os funcionários se derem mal entre si.					
6.6	A instalação de mais câmaras diminuiria o número de roubos.					

**7. Imagine que um colega seu tira dinheiro ou produtos da loja. Selecione todas as circunstâncias em que considera este comportamento aceitável (colocando um x no círculo à frente):**

- 7.1 O seu colega passa dificuldades financeiras, pois tem três filhos e a mulher ficou recentemente desempregada e roubou apenas para comer.
- 7.2 O artigo tirado não tem grande valor monetário.
- 7.3 O seu colega é quem mais se dedica ao trabalho e não é valorizado ou recompensado.
- 7.4 . O produto levado estava danificado ou fora da validade.
- 7.5 . A probabilidade de ser descoberto é mínima.
- 7.6 . Cobrou um valor maior a um cliente do que o real para guardar o remanescente, pelo que a empresa não sofreu.
- 7.7 . Outra.
- 7.7.1 Qual? \_\_\_\_\_
- 7.8 Não considero válido em nenhuma das circunstâncias anteriores.

**8. Das opções selecionadas na questão anterior, ponha por ordem decrescente de importância as circunstâncias que considera que melhor justificam o roubo.**

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_ 7. \_\_\_\_\_

**9. Quais considerem serem os produtos mais roubados na loja onde trabalha?**

\_\_\_\_\_

**10. Que medidas podem ser tomadas para reduzir:**

**10.1** As quebras

\_\_\_\_\_

**10.2** Os roubos por funcionários

\_\_\_\_\_

**10.3** O roubo por clientes

\_\_\_\_\_

## Anexo 2 – Inquérito aos clientes

### Inquérito clientes

1. Idade:

2. Sexo (F/M)

3. Quantas vezes, em média, faz compras nesta loja?

3.1 uma vez por mês

3.2 duas vezes por mês

3.3 uma vez por semana

3.4 duas a três vezes por semana

3.5 Todos os dias da semana

4. Quanto tempo passa em média na loja (em minutos)? \_\_\_\_\_

5. Já encontrou algum produto fora do prazo de validade? Qual? \_\_\_\_\_

6. Já encontrou algum produto com mau aspeto? Qual? \_\_\_\_\_

7. Já assistiu a algum furto? (SIM/NÃO) \_\_\_\_\_

7.1 No caso de ter respondido SIM na questão anterior, como descreve o comportamento do assaltante?

---

8. No caso de assistir ou de se aperceber de um furto, qual seria o seu comportamento?

8.1 ignora

8.2 reporta ao funcionário

8.3 tenta mostrar que está a ver para dissuadir o assaltante

8.4 Chama à atenção, para não voltarem a fazê-lo

8.5 Outro

Caso tenha selecionado outro, diga qual. \_\_\_\_\_

9. A partir de que valor monetário, em euros, o seu comportamento seria diferente:

\_\_\_\_\_.

9.1 E qual passaria a ser o seu comportamento? \_\_\_\_\_.

10. Relativamente ao individuo que realiza o roubo, quais dos seguintes fatores influenciam o seu comportamento (colocar um x na resposta escolhida):

10.1 Conhecer o individuo

10.2 Saber que o individuo passa dificuldades

10.3 Ter receio da reação do individuo

10.4 Perfil fisiológico do individuo

10.5 Idade do individuo

10.6 Outro, qual?

11. Para qual das categorias o seu comportamento é mais passivo:

Mercearia salgada (atum, pistáchio, ...)	Bens essenciais (esparguete, farinha, ...)	
Frutas e legumes	Padaria	
Talho	Peixaria	
Charcutaria	Pequeno almoço (cereais, café,...)	
Vinhos e bebidas espirituosas	Soft drinks	
Congelados	Higiene	
Serviços (jornais, cigarros, lotaria...)	Mercearia doce (bolachas, guloseimas, ...)	
Bio e saudável (aveia, leite sem lactose, ...)	Artigos escritório	
Lâmpadas, pilhas	Animais	
Artigos limpeza (esfregona, ...)	Materiais casa (pratos/copos plástico,..)	
Limpeza do lar (detergentes)	Beleza	
Lacticínios		

12. Das categorias anteriores, quais pensa que apresentam mais furtos?

\_\_\_\_\_

13. Relativamente às respostas anteriores, o seu comportamento seria diferente em função de (selecione os motivos que o fazem ter comportamentos diferentes perante diferentes roubos):

- 13.1 Valor monetário do produto
- 13.2 Indivíduo que furta
- 13.3 Motivações ao furto
- 13.4 Categoria do produto roubado
- 13.5 Outro. Qual? \_\_\_\_\_

14. Considera que todos os roubos devem ser punidos? (SIM/NÃO) \_\_\_\_\_

14.1. Caso tenha respondido que não na questão anterior, em que circunstâncias não deve um roubo ser punido?

\_\_\_\_\_

15. Tem alguma sugestão que pudesse diminuir os roubos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Anexo 3 – Entrevista a concorrentes**

#### **Entrevistas a concorrentes:**

Como fazem reconhecimento/registo das perdas conhecidas?

Quando têm conhecimento das perdas? Com que frequência há este controlo?

Tem noção do volume de perdas?

Dessas, há mais conhecidas (quebras) ou desconhecidas (roubos ou quebras não reportadas em sistema)?

É possível os funcionários porem que é desconhecida para não serem culpados?

Tem alguma associação ou dão quebras a alguém?

Sabe qual a categoria de produtos com maiores perdas conhecidas? E de perdas desconhecidas?

Que soluções implementaram para reduzir as perdas conhecidas? E as desconhecidas?

Qual o valor de perdas antes e após a implementação de estratégias para as reduzir?

E qual o custo de implementação dessas estratégias?

Compensou?

Têm alguns cuidados na organização das lojas para previnirem o roubo?

Como fazem o controlo dos furtos?

No caso de roubos, acontecem mais por funcionários, fornecedores ou clientes?

O tamanho das lojas costuma ser proporcional aos roubos/perdas?

Considera que a localização da loja é um fator que afeta a quantidade de perdas?

Ao terem conhecimento do roubo por um empregado/cliente, o que fazem?