



Gestão & Gerenciamento

GERENCIAMENTO DE RISCO PARA A PREVENÇÃO DE PERDAS DO VAREJO

RISK MANAGEMENT FOR RETAIL LOSS PREVENTION

Rodrigo Silva Batista

Especialização em Gestão e Gerenciamento de Projetos; Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

rbatista@coppetec.ufrj.br

Luiz Henrique Costa Oscar

Mestrado em Engenharia Urbana; Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

lhcosta@poli.ufrj.br

Resumo

O presente artigo busca analisar a importância do gerenciamento de risco para a prevenção de perdas para o pequeno varejo com uma abordagem qualitativa e pesquisa bibliográfica, permitindo identificar os conceitos existentes e os estudos mais recentes sobre o gerenciamento de riscos e as perdas nos pequenos mercados varejistas. As organizações que atuam no varejo precisam realizar de forma eficaz a sua gestão, lançando mão do planejamento estratégico para viabilizar maior eficácia em toda sua gestão e com isso, mitigar suas perdas, reduzindo-as. Os resultados desta pesquisa indicam que os modelos teóricos e processos de risco indicam seu uso no comércio varejista dentro respectivas organizações, mas o compartilhamento de definições e conceitos para a eficácia de mitigação das perdas devem ser bem estruturados para um resultado mais assertivo. A implantação do gerenciamento de riscos neste contexto pode promover a diminuição ou até mesmo eliminar as perdas das mercadorias dos mercados varejistas para o aumento da lucratividade e competitividade das empresas. O trabalho recomenda para a eficácia do gerenciamento de riscos, o mapeamento dos processos e a correlação dos riscos operacionais com as eventuais causas das perdas de cada processo.

Palavras-chaves: Gerenciamento de Risco; Perdas; Varejo.

Abstract

This article aims to analyze the importance of risk management for loss prevention in small retailers using a qualitative approach and bibliographical research, allowing us to identify existing concepts and the most recent studies on risk management and losses in small retail markets. Organizations operating in the retail sector need to effectively manage their operations, using strategic planning to make their management more effective and, therefore, mitigate and reduce their losses. The results of this research indicate that theoretical models and risk processes are suitable for use in retail trade within their respective organizations, but the sharing of definitions and concepts for the effectiveness of loss mitigation must be well structured for a more assertive result. The implementation of risk management in this context can promote the reduction or even elimination of losses of goods in retail markets, increasing the profitability and competitiveness of companies. The work recommends, for effective risk management, the mapping of processes and the correlation of operational risks with the possible causes of losses in each process.

Keywords: Risk Management; Losses; Retail.

1. Introdução

A gestão de riscos para prevenção de perdas no varejo tem permitido um conhecimento do cenário de perdas em toda a cadeia produtiva, com foco em prevenção de perdas. A partir desse período os varejistas atentaram de que algo deveria ser mudado [1]. No contexto contemporâneo de administração de varejo, algumas questões merecem destaque, dentre elas: a concentração de vendas e, por conseguinte, formação de redes de cooperação entre pequenos varejistas, e ainda a representatividade que as perdas adquirem em relação à lucratividade neste setor [2].

Em detrimento do aumento da oferta de bens de consumo e também do indicador de perdas, surgiu a política de Gestão de Riscos, que procura investigar as possíveis proximidades internas e externas às quais as organizações podem ficar expostas. Com a implantação da Política de Prevenção de Perdas é possível preconizar princípios gerenciais com destaque na segurança para a devida tomada de decisões estratégicas. A Gestão de Riscos realiza o quantitativo de tais riscos, com vistas à prevenção dos riscos [1].

O aumento na ocorrência de eventos extremos tem gerado um interesse crescente pela administração de riscos e pela construção da resiliência organizacional. Isso porque é fundamental antecipar-se e extrair lições de situações críticas, a fim de preparar e adaptar a organização para lidar com futuras crises. As organizações podem implementar práticas de gerenciamento de riscos tanto para reagir de forma ágil a possíveis impactos quanto para elaborar projeções de cenários e desenvolver estratégias de prevenção, fortalecendo assim sua capacidade de superação [3].

Assim, o objetivo deste artigo é analisar o gerenciamento de risco para a prevenção de perdas para o pequeno varejo e indicar a importância do gerenciamento de risco para a redução destes tipos de perdas. Dentro destes aspectos, o número de perdas no mercado varejista pode chegar a 2,26% do faturamento líquido [1]. No entanto, há desafios relativos aos pequenos comércios varejistas adotarem programas de Prevenção de Perdas com estratégias impróprias, por não pautar um planejamento à luz da área de conhecimento de riscos.

Para que seja implementado um Programa de Prevenção de Perdas, determinadas questões precisam ser ressaltadas, dentre elas, a identificação dos fatos geradores, categorização de eventos de risco e os recursos tecnológicos aplicados, para que as ações possam provocar bons resultados, com distinções de flexibilidade, ou seja, adoção de boas práticas com característica contínua.

Os tomadores de decisão que atuam no varejo devem confiar acesso à informação e conhecimento, a fim de gerenciar os riscos de forma suficiente e sistemática para que a implementação de uma gestão de riscos eficaz em relação à gestão o conhecimento do risco associado ao projeto pode facilitar empreendimentos de projeto de risco bem-sucedidos.

2. Planejamento Estratégico

O monitoramento constante dos riscos através das atividades diárias para a prevenção de perdas, em conformidade com a equipe gestora da empresa, no planejamento das táticas preventivas, podem promover melhor performance para a empresa. Ademais, o gerenciamento de riscos é uma etapa essencial para identificar potenciais ameaças na cadeia de suprimentos e encontrar estratégias para minimizá-las, seja por meio da aceitação, redução ou transferência desses riscos [3]. A prevenção de perdas determina planejamento estratégico de médio e longo prazo, bem como a participação de todos os envolvidos na dinâmica da empresa, com a realização de ações de curto, médio e longo prazo. O planejamento estratégico se preocupa em elaborar e implementar decisões sobre o rumo futuro da empresa e está focado no ambiente externo. Através de um adequado planejamento estratégico, será admissível colocar diretrizes de ações a serem desempenhadas a fim de colaborar para o alcance dos objetivos organizacionais [4].

Através da construção de cenários futuros, o planejamento estratégico possibilita a colocação de artifícios de atuação de um rumo a ser seguido, antecipando possíveis ameaças e oportunidades que surgirão no trajeto a fim de tomar antecipadamente providências a minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades. Além disso, os responsáveis pelas decisões empresariais precisam ter uma visão holística da empresa em longo prazo, ou seja, ver a empresa como um todo e saber que suas decisões irão afetar todo o sistema.

A elaboração de cenários futuros é uma alternativa relevante para o processo decisório, pois permitam a empresa “ver antes” para aproveitar ou induzir situações favoráveis de alternativas futuras das condições ambientais para responder as mudanças que podem ocorrer repentinamente.

O planejamento estratégico é um processo contínuo que, com base no maior nível possível de compreensão sobre as perspectivas futuras, busca tomar decisões no presente que envolvem riscos. Esse processo inclui a organização sistemática das ações necessárias para implementar essas decisões e, por meio de um mecanismo estruturado de retroalimentação, permite avaliar os resultados obtidos em comparação com os objetivos previamente estabelecidos [5].

Segundo Chiavenato [6] como não permanece estático o ambiente muda intensamente, pode acontecer que chegando ao futuro estratégico o ambiente não seja mais o de hoje, neste contexto a preparação de cenários é utilizada para descortinar como seria o ambiente geral e a atmosfera de tarefa no futuro estratégico a partir do que é no presente.

Contudo, as empresas influenciam e recebem influências do meio na qual estão inseridas e, é dentro desse contexto que se torna relevante à abordagem da análise de ambiente, através da capacidade de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças, contribuindo para a identificação da estratégia a ser tomada pela empresa. Para tal, se faz necessário conhecer e analisar os fatores como ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos.

Neste contexto, o responsável pela tomada de decisão da empresa, parece precisar estar atento nas questões que envolvem o negócio como um todo e não se prendendo a particularidades específicas de sua área de atuação [6].

O gestor precisa ter uma visão holística de sua empresa, ou seja, precisa enxergar o seu empreendimento como um todo. Ter a percepção de que sua empresa está inserida em um ambiente macro, onde diversos fatores positivos ou negativos poderão influenciar sua tomada de decisão. A decisão estratégica do gestor parece relacionar com essa percepção ampla do ambiente que seu empreendimento está inserido [7].

Assim, toda empresa seja grande ou pequena, está inserida em ambientes mercadológicos onde as incertezas são constantes, pois todos os dias surgem fatos novos, às vezes, positivos ou negativos para empresa. Portanto, com a análise constante do ambiente ou mercado na qual está inserida, a empresa deve obter informações para a elaboração do seu planejamento estratégico [6].

Organizações de alto desempenho reconhecem ameaças que podem comprometer sua capacidade de avançar em direção às metas estratégicas e, por isso, mantêm planos de gestão de riscos devidamente estruturados. Entre os fatores que impactam negativamente o planejamento estratégico estão a ausência de continuidade no processo, a indefinição de uma visão clara para a organização e a falta de alinhamento e consolidação dos valores fundamentais no ambiente interno [5].

O entendimento nas questões de planejamento pode proporcionar aos empresários, direcionar a tomada de decisão em prol de objetivos futuros de seus empreendimentos e, com esse entendimento, dar-se-ia maior importância às questões que envolvem o

planejamento. Dessa forma, eles poderão ter uma visão holística de suas empresas, a fim de facilitar a tomada de decisões, que envolvem seus negócios de forma ampla, onde os aspectos estratégicos, mercadológicos e operacionais, poderão ser norteados através de um bom planejamento [8].

3. Gerenciamento de Riscos

A apreciação de gerenciamento de risco pode ser traduzida como um contíguo de técnicas e medidas que visa identificar, avaliar, impedir ou minimizar perdas que uma organização possa sofrer. A expressão risco é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, do latim, da qual constitui ousar. O risco pode ser compreendido como a probabilidade de algo não dar certo, contudo, sua apreciação contemporânea abrange a qualificação e quantificação da dúvida, tanto no que concerne às perdas como aos ganhos, com ações pertinentes aos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, ou por grupos ou organizações [9].

O gerenciamento de riscos, inerente às operações empresariais, proporciona uma perspectiva diferenciada no ambiente corporativo. Lidar com acontecimentos que possam comprometer o atingimento das metas organizacionais implica atuar de forma estratégica para conquistar os resultados desejados, ao mesmo tempo em que se reduzem os efeitos adversos de possíveis incidentes [5].

O conceito de gerenciamento de risco traduz-se como um conjunto de técnicas e medidas que busca a identificação, avaliação ou mesmo reduzir as perdas que uma organização pode sofrer. Na realidade, a maioria das decisões a serem tomadas por qualquer pessoa, mesmo aquelas consideradas simples, envolvem riscos [10].

Os objetivos do processo de gerenciamento dos riscos são “aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos” [11].

A gestão de riscos pode ser determinada como um preceito de identificação, estimativa, aprovação e mitigação dos fatores de risco que possam atrapalhar os desígnios táticos de uma organização [12].

A gestão de riscos é o método pelo qual cada gerência ou gestor determina como os riscos, que concebem intimidações aos escopos sob sua gestão, serão tratados [13].

A gestão de risco é o bom emprego de políticas, métodos e aprendizados de gestão para as atividades de diálogo, parecer, estabelecimento do conjunto, e na assimilação, apreciação, estimativa, terapêutica, monitoramento e apreciação crítica dos riscos [14].

4. Perdas no comércio varejista

A gestão de perdas diz respeito aquelas oriundas do mau gerenciamento dos ativos da empresa, de maneira especial os estoques, quer no campo de vendas, ou estocagem. As perdas configuram-se como acontecimentos que diminuem o lucro procedente da comercialização de um ou mais produtos e podem ser divididas em perdas operacionais e financeiras. As perdas financeiras são provenientes de furtos internos e externos; já as operacionais relacionam-se à gestão operacional dos ativos da empresa e abrangem danos

motivados pelo manejo inapropriado das embalagens, produção e/ou compra de produtos cujas quantidades estão muito superiores à demanda, causam a ausência de atualização dos preços nas gôndolas e ausência de controle no recebimento de produtos [15].

Os varejistas sofrem com as perdas, já que o devido controle daquelas poderia provocar ganhos expressivos pertinentes ao lucro líquido, que seria elevado ao máximo caso as perdas fossem diminuídas, tornando-se de tal modo, uma decisão estratégica [15].

Dentre os principais motivos para as quebras operacionais no varejo destacam-se pedidos sazonais, excesso de compras, teste de novos produtos, falhas de fabricação, alterações climáticas bruscas, ausência de controle e padrões de qualidade, mercado volátil, danos decorrentes de transporte, manuseio inadequado dos alimentos pelos funcionários do supermercado e fornecedores, má qualidade da embalagem dos produtos e tempo prolongado de exposição no varejo [16].

Segundo Ferreira et al. [17], os maiores prejuízos em termos financeiros em comércio varejista foram no segmento de frutas finas e hortaliças. No grupo de Frutas Finas, destacaram-se morango, maçã e uva como os mais significativos. Já entre as Hortaliças, os subgrupos de tomate, cebola e pimentão verde apresentaram as maiores perdas.

Os impactos gerados pela falta de controle dos estoques são grandes e deve-se principalmente à falta de conhecimento e orientação técnica dos empresários. Alguns percebendo a necessidade e avaliando sucessivas perdas de produtos com prazos de validade, deterioração e roubos, estão investindo em softwares para tentar realizar o controle, porém as informações mantidas no sistema não são precisas, pois a atualização não é realizada sempre que ocorre o recebimento de pedidos [15].

Grande parte das empresas do varejo brasileiro não tem noção legítima da representatividade das perdas. Isso somente se distingue no segmento de supermercados que estão investindo em programas de segurança e as grandes redes já têm programa ou área de prevenção de perdas [16].

As atuações de previsão de perdas devem ser concretizadas e fiéis, com controles rigorosos, observar os pontos críticos, para que se alcance eficácia e o bem final que é a lucratividade. Ao passo que existe a identificação dos pontos críticos em que ocorrem as perdas e, especialmente, de seu montante em valores monetários, os gestores podem melhor estabelecer a estrutura de batalha às perdas e com isso obter uma maior eficácia e coerente lucratividade nas suas operações. Na concepção do Grupo de Prevenção de Perdas (GPP)¹, é admirável fazer com que todos os funcionários operacionais se sintam parte integrante do time de prevenção de perdas, envolvendo-os no desenvolvimento de soluções dos problemas que eles próprios identificam, fazendo com que prevenção e diminuição das perdas se tornem parte de seu dia a dia [4].

Somado a isso, para aperfeiçoar o desempenho da área são imprescindíveis avaliações, plano e uma busca constante de melhoria, que seja efetivado por um grupo compelido, capacitado, que seja manancial de informações gerenciais. Esses elementos são

¹ Em 1998 o PROVAR (Programa de Administração do Varejo) órgão ligado a FIA (Fundação Instituto de Administração) realiza pesquisas e desenvolvimentos sobre o tema, inclusive com a participação de empresas mantenedoras ao projeto. Também nesta época foi criado pelo Provar o GPP (Grupo de Prevenção de Perdas), sendo a primeira iniciativa Acadêmica Brasileira para abordagens das perdas no varejo Brasileiro. Fonte: <https://pt.linkedin.com/pulse/preven%C3%A7%C3%A3o-de-perdas-em-varejo-atacado-sandovaldo>.

adquiridos através de inventários, relatórios gerenciais e relatório de inspeção de Prevenção e Perdas [16].

5. Gerenciamento de riscos para prevenção de perdas

O objetivo da gestão de risco é identificar e mensurar as exposições a perdas. O processo de gestão de risco compreende as áreas comuns de responsabilidades, os gerentes de prevenção de perdas devem primeiro compreender os elementos primários que compõem o processo de gerenciamento de riscos. Assim, alguns métodos comuns de identificação de risco incluem listas de verificação e pesquisas, análise de políticas, revisão de controle [18].

A análise de risco, na verdade, consiste em dois elementos separados [7]. O primeiro é um elemento qualitativo, que olha a quais riscos a organização está exposta. Avaliação de risco, avaliação financeira e avaliação de dados de perda são exemplos de análise qualitativa. A análise quantitativa, por outro lado, é o processo de determinar quanto risco existe. Este tipo de análise envolve quantificar a exposição, projetar perdas, análise de custo / benefício e análise de dedução ou retenção [10].

O controle de risco é a próxima etapa do processo e é definido como qualquer ação ou omissão consciente para reduzir a probabilidade, frequência, gravidade ou imprevisibilidade da perda [10].

As atividades de controle de risco podem ser divididas em atividades pré-perda e pós-perda. As atividades de controle pré-perda incluem prevenção, redução, segregação, transferência física ou uma combinação de qualquer uma dessas atividades. As atividades de controle pós-perda incluem gerenciamento de sinistros, gerenciamento de litígios e recuperação de desastres [19].

O Financiamento de Risco é o quarto elemento da gestão de risco e é definido como a aquisição de recursos, ao custo mais ótimo, para pagar as perdas que atingem a organização [19].

A administração de riscos é a etapa final do processo de gerenciamento de riscos e é definida como a implementação e o monitoramento de políticas e procedimentos de gerenciamento de riscos. As atividades de administração de risco incluem planejamento, desenvolvimento de políticas, implementação e monitoramento [18].

Essa compreensão do processo de gerenciamento de risco nos ajudará a identificar quais áreas comuns de responsabilidades e oportunidades podem ser aproveitadas para formular uma parceria de trabalho. À primeira vista, o controle de risco parece ser a área com o terreno mais comum, mas todas as atividades, com exceção do financiamento de risco, na verdade contêm áreas significativas nas quais a gestão de risco e a prevenção de perdas podem trabalhar juntas para fornecer maiores benefícios para o companhia [18].

O primeiro passo para maximizar o potencial de trabalhar em conjunto é conhecer e explorar áreas comuns de responsabilidades com uma boa comunicação entre a prevenção de perdas e o gerenciamento de riscos, que pode ajudar a evitar que uma má decisão seja tomada ou evitar um descuido quanto à falha em identificar um risco específico. A conexão

da prevenção de perdas com as operações da loja deve ajudar a contribuir com o conhecimento sobre novos riscos ou exposições conforme eles se desenvolvem [10]; [18].

O gerenciamento de risco de varejo é a identificação de áreas de risco em suas operações de mercearia e, a seguir, mitigando ou eliminando esses riscos para proteger seus clientes, negócios e resultados financeiros. Os riscos enfrentados pelos donos de mercearia variam desde a segurança dos dados, passando pela saúde e segurança dos clientes e funcionários, até a prevenção da perda de estoque [20].

6. Gestão de risco e o PMI

O gerenciamento de riscos do projeto é um dos principais problemas do projeto [11], sendo considerado um fator-chave na maioria das organizações envolvidas no projeto [18]. A gestão de riscos é o processo sistemático de identificação, análise e resposta à gestão de projetos, que envolve maximizar a probabilidade de ocorrência de eventos positivos e seus resultados e minimizar o risco de eventos adversos e seus resultados [18]. Ele propôs um processo de duas fases para a gestão de riscos do projeto da seguinte forma: Avaliação de riscos, incluindo identificação, análise e priorização de riscos; Gestão de risco, incluindo planejamento de gestão de risco, precauções de risco, acompanhamento e ações corretivas.

Avaliação de risco é o processo de estimar a probabilidade de ocorrência de um evento (desejável ou indesejável) e seu impacto. Esta etapa pode ajudar a selecionar projetos menos arriscados e eliminar o risco residual (ARCOVERDE, 2010). Na primeira etapa, usando uma das ferramentas de identificação de riscos, são identificadas as principais ameaças e oportunidades que podem afetar os processos e resultados do projeto. Depois de identificar os principais riscos, a segunda etapa envolve a avaliação precisa da frequência da ocorrência e dos resultados de cada risco e, em seguida, classificar os diversos riscos com base nos resultados da avaliação. Dessa forma, os riscos identificados podem ser comparados entre si e, nas próximas fases do processo de gerenciamento de riscos, um método de resposta a riscos adequado pode ser decidido [11].

Os riscos dos projetos de exploração e aproveitamento são considerados como variáveis e unidades de análise e são inicialmente classificados utilizando o guia PMBoK. O objetivo de um procedimento de gerenciamento de risco eficiente é facilitar a tomada de decisão neutra ao risco, que por sua vez resulta em desempenho superior. Métodos sistemáticos para obter mais informações sobre a incerteza no projeto são necessárias para atingir esse objetivo [11]; [18].

A implementação de várias técnicas e métodos de gestão de risco e a avaliação, no entanto, não removerá todos os riscos, mas o objetivo é garantir que os riscos sejam avaliados e gerenciado de uma maneira que permite que os objetivos gerais do projeto sejam alcançados [11]; [18].

A gestão de risco envolve o estabelecimento de consciência de risco, integração de princípios da política de risco e integração organizacional. Isso permite, por meio de ação proativa, o projeto a ser preparado para problemas inevitáveis e uma maior transparência para o comércio varejista [11]; [15].

A gestão de risco é um processo contínuo ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, pois os riscos mudam continuamente. A gestão de risco é o processo de identificação,

avaliação e resposta ao risco e é importante trabalhar como uma equipe de projeto integrada desde as fases mais iniciais possíveis, a fim de identificar e lidar de forma eficiente com os riscos quando eles surgem.

Os benefícios do processo são uma compreensão mais clara dos riscos específicos associados a um projeto, com suporte de decisões por análise detalhada e um acúmulo de dados históricos que podem ser usados para auxiliar no futuro procedimentos de gestão de risco. Infelizmente, muitos gerentes de projeto ainda não perceberam a importância de implementar o risco do projeto como parte integrante da entrega de um projeto [4].

O processo geral de gerenciamento de riscos do projeto que consiste em nove fases: 1) Identificação dos aspectos-chave do projeto; 2) Foco em uma abordagem estratégica para a gestão de riscos; 3) Identificar o momento da ocorrência dos riscos; 4) Estimativa de riscos e inter-relação; 5) Alocar a propriedade dos riscos e fornecer as respostas adequadas; 6) Estimativa da incerteza; 7) Estimar a importância da relação entre os diferentes riscos; 8) Desenhar respostas e monitorar a situação de risco; e 9) Controle das etapas de implementação [4].

O padrão mais famoso e extenso entre os padrões acima é o PMBoK. Este padrão cobre dez áreas de conhecimento para o gerenciamento de projetos bem-sucedido. Dessas áreas, o gerenciamento do escopo do projeto, o gerenciamento do tempo do projeto, o gerenciamento dos custos do projeto e o gerenciamento da qualidade do projeto são considerados as áreas principais. Uma das áreas de suporte mais importantes é a gestão de riscos [11].

A gestão de riscos é o processo de identificação, análise, avaliação e resposta aos riscos do projeto. O Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos é um conjunto de palavras, diretrizes e instruções para o gerenciamento de projetos desenvolvido e proposto pelo Project Management Institute. Este corpo de conhecimento evoluiu ao longo do tempo na forma de um livro intitulado “Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos” [11].

O PMBoK também se sobrepõe ao conceito de gerenciamento em seu sentido geral porque ambos envolvem conceitos como planejamento, organização, recursos humanos, implementação e controle de operações organizacionais. O PMBoK tem semelhanças e se sobrepõe a outras disciplinas de gerenciamento, como previsões financeiras, comportamento organizacional, ciência da gestão, orçamento e outras abordagens de planejamento

O objetivo do gerenciamento de riscos do projeto é identificar e analisar os riscos de uma maneira que os riscos sejam compreendidos mais facilmente e gerenciados de forma mais eficaz. Um processo de gestão de risco sistemático é geralmente dividido em três categorias: Identificação e classificação de risco; Análise de risco; Mitigação de risco [11].

Resultados

Recomendações para Tratar Riscos no Varejo

1. Adote o planejamento estratégico como ferramenta essencial

O planejamento estratégico é indispensável para a sobrevivência e o crescimento das empresas varejistas no cenário competitivo atual.

2. **Evite decisões por impulso ou intuição**

Muitos varejistas ainda decidem com base em reações momentâneas. É essencial substituir esse comportamento por análises estruturadas e orientadas por dados.

3. **Avalie, meça e comunique os riscos de forma clara**

A consideração adequada da variável risco permite decisões mais eficazes, além de aumentar o controle e a previsibilidade.

4. **Utilize o planejamento estratégico para antecipar e resolver problemas**

Essa ferramenta permite identificar desafios futuros e solucionar questões já existentes, evitando o fechamento prematuro do negócio.

5. **Reavalie missão, visão e objetivos organizacionais**

O planejamento ajuda a alinhar a empresa com seus propósitos e expectativas, em sintonia com a análise do ambiente interno e externo.

6. **Realize a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)**

Esse cruzamento de fatores fornece a base para o estabelecimento de objetivos claros, planos de ação e controle de resultados.

7. **Garanta a implementação eficaz do planejamento**

Planejar sem executar corretamente não traz resultados. É necessário aplicar mecanismos de controle e realizar ajustes sempre que necessário.

8. **Fortaleça o ambiente interno da organização**

Empresas com planejamento estratégico têm mais clareza sobre seus processos, se destacam frente à concorrência e são mais eficientes na tomada de decisões.

9. **Transforme perdas desconhecidas em perdas conhecidas**

Identifique e compreenda as perdas ocultas para que recursos limitados (orçamento e pessoal) possam ser direcionados de forma mais eficaz.

10. **Integre o gerenciamento de riscos em todos os setores do negócio**

A gestão de riscos impacta diretamente a rentabilidade, eficiência e sustentabilidade da empresa.

11. **Aplice práticas de gestão de projetos para lidar com riscos complexos**

Projetos no varejo frequentemente envolvem prazos curtos, orçamentos apertados e mudanças constantes — o que exige ferramentas estruturadas de risco.

12. **Baseie-se em boas práticas e padrões reconhecidos**

Use diretrizes como o **PMBOK** e experiências anteriores, além da expertise de gestores e especialistas da empresa.

13. **Analise o efeito dominó dos riscos**

Identifique riscos com potencial de influenciar outros e priorize ações que tragam melhorias amplas ao negócio.

14. **Mapeie os processos e relacione os riscos às perdas operacionais**

Entender como os riscos afetam cada etapa do processo ajuda a prevenir perdas e a promover maior controle e rentabilidade.

15. **Implemente um sistema contínuo de prevenção de perdas**

A gestão de riscos no varejo deve focar na redução de perdas de mercadorias e no aumento da lucratividade e competitividade da empresa.

7. **Considerações Finais**

Com a realização do estudo foi possível constatar que o gerenciamento de riscos é uma ferramenta estratégica essencial para a sustentabilidade e o crescimento das empresas do setor varejista. Ele destacou a importância do planejamento estratégico como um elemento central para a tomada de decisões mais conscientes e eficazes, substituindo decisões baseadas na intuição ou reatividade. Rodrigo também ressaltou que a análise de riscos deve ser sistemática, envolvendo o mapeamento de processos, a identificação de perdas e a estruturação de ações corretivas e preventivas. Além disso, reconheceu que o alinhamento da missão, visão e valores com a análise do ambiente interno e externo fortalece a competitividade e melhora o desempenho organizacional.

O estudo não explorou de forma mais detalhada a integração da tecnologia no processo de gestão de riscos, como o uso de softwares de BI (Business Intelligence), sistemas ERP ou inteligência artificial, que podem tornar o monitoramento e a tomada de decisões mais ágeis e precisos. Também deixou de considerar a importância do envolvimento e capacitação dos colaboradores na gestão de riscos, o que é essencial para garantir que a cultura de prevenção de perdas seja efetivamente incorporada no dia a dia da empresa. Outro ponto pouco aprofundado foi a análise de indicadores de desempenho (KPIs) específicos para medir a eficácia das ações de gerenciamento de risco implementadas.

Para trabalhos futuros sobre o tema do gerenciamento de riscos no varejo aprofundem a relação entre inovação tecnológica e gestão de riscos, abordando como ferramentas digitais podem transformar a prevenção e o controle de perdas. Sugere também que se explorem estudos de caso reais, comparando empresas que adotaram a gestão de riscos com aquelas que não adotaram, para mensurar o impacto prático dessa abordagem. Por fim, propõe a ampliação do tema para outros segmentos do comércio, incluindo pequenas e médias empresas, que muitas vezes carecem de estrutura, mas enfrentam desafios semelhantes, podendo se beneficiar ainda mais da aplicação dessas práticas.

Referências

- [1] CHOKR, Jamil. **A gestão de riscos para prevenção de perdas no varejo**. Disponível em: <http://jchokradv.com.br/fraudes/a-gestao-de-riscos-para-prevencao-de-perdas-no-varejo>. Acesso em: 20 nov. 2020.
- [2] MERLO, Edgard Monforte; CERIBELI, Harrison Bachion; PRADO, Lucas Sciencia do. **Gestão de perdas no pequeno varejo: um estudo de caso de uma Rede de compras**

- formada por pequenos supermercadistas.** Revista de Administração da UNIMEP – v.9, n.3, Setembro / Dezembro – 2011.
- [3] BARBOSA, L. C. V; MIGUEL, P.L.S. Um modelo para gestão de riscos e resiliência em compras. **Gv-Executivo**, 23(4), e90564. 2024.
- [4] OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica:** a competitividade para administrar o futuro das empresas. Rio de Janeiro: Atlas, 2013.
- [5] BORGES, P. C. R.; MALVEZZI, P. H. de S.; MENEZ, J. B. de. A relação entre Gestão de Riscos Corporativos e Planejamento Estratégico: uma revisão da literatura. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, Brasil, São Paulo, v. 6, n. 12, p. 543–560, 2023.
- [6] CHIAVENATO, I. **Administração:** teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.
- [7] SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações.** Coordenado pela SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.
- [8] ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégias e Sucesso nas Empresas.** São Paulo: Editora Saraiva 2014.
- [9] IBGC. Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. **Guia de orientações para gerenciamento de riscos corporativos.** Coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo: IBGC, 2007.
- [10] GAMA, Zenewton André da Silva. **Inspeção de boas práticas de gestão de riscos em serviços de saúde** [recurso eletrônico]. Natal: SEDIS-UFRN, 2017.
- [11] PMI. Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®).** Newtown Square: Project Management Institute, 2021.
- [12] RIECHE, Fernando Ceschin. **Gestão de riscos em fundos de pensão no Brasil:** situação atual da legislação e perspectivas. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 23, p. 219-242, JUN. 2015.
- [13] BOGONI, N.M. **Gestão de Risco nas Atividades de Investimento dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) dos Municípios do Estado do Rio Grande do Sul.** Revista Eletrônica de Administração. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.
- [14] ABNT. Associação Brasileira de Normas técnicas. ISO 31000. **Risk management - Principles and guidelines,** 2009. Disponível em: www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43170. Acesso em: nov. 2020.
- [15] SANTOS, Nardo Gonçalves dos. **Governança corporativa e prevenção de perdas no varejo supermercadista.** Dissertação (Mestrado) – Faculdades Metropolitanas Unidas, Mestrado Profissional em Administração de Empresas – Governança Corporativa, São Paulo, 2016.
- [16] LUZ, Rodrigo de Almeida; PRADO, Lucas Sciencia do; MERLO, Edgard Monforte. **Perdas no varejo: um estudo sobre as suas causas em busca de soluções.** XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção Maturidade e desafios da Engenharia

de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010.

- [17] FERREIRA, C. S.; DE MEDEIROS JÚNIOR, A.; GUIMARÃES, J. G. de A. **Redução de perdas operacionais de produtos perecíveis comercializados em uma rede de Atacarejo na Região Metropolitana de São Paulo.** *Práticas em Contabilidade e Gestão, [S. l.], v. 12, n. 3, 2024.*
- [18] BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos /** Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018.
- [19] GOMES, Roger de Oliveira; MATTIODA, Rosana Adami. **Técnicas de prevenção e controle de perdas em segurança do trabalho - um ajuste ao PDCA.** XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011.
- [20] ARCOVERDE, Carlos Frederico de Araújo. **Modelo de classificação para pequenas empresas supermercadistas quanto ao uso de técnicas de prevenção de perdas:** um estudo de caso. Natal, RN, 2010.