

**FAPI – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO SÃO PAULO**

**BRASILIANO & ASSOCIADOS GESTÃO DE RISCOS  
CORPORATIVOS**

Curso Gestão de Risco e Segurança Empresarial - MBA

Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)

Cenários de Risco na Prevenção de Perdas no Varejo Brasileiro –  
Estudo de Caso

Renato Vial Polidori

São Paulo

2011

**FAPI – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO SÃO PAULO**

**BRASILIANO & ASSOCIADOS GESTÃO DE RISCOS  
CORPORATIVOS**

**CENÁRIOS DE RISCO NA PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO  
BRASILEIRO – ESTUDO DE CASO**

Trabalho apresentado a Brasiliano & Associados Gestão de Riscos Corporativos e FAPI - Faculdade de Administração São Paulo, da Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), como parte dos requisitos para a obtenção do título do Curso de Especialização – MBA Master Business in Administration, em Gestão de Riscos e Segurança Empresarial, Nível de Especialização, sob orientação do Professor Antonio Celso Ribeiro Brasiliano.

São Paulo

2011

**TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:**

---

---

---

Conceito final:

São Paulo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011

Professor Orientador: Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

Área de Concentração: Gestão de Risco

Aluno: Renato Vial Polidori

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais pela educação, respeito e disciplina, e a Deus; aos colegas da turma do MBA, pois trocamos muito conhecimento e com isso criamos um vínculo de amizade muito grande; à equipe de Professores do Curso de MBA da Brasiliano & Associados, cujo conhecimento passado durante o curso foi muito importante, além da sabedoria em conduzir com paciência e competência toda a turma.

## **DEDICATÓRIA**

À minha Família: ao meu pai, Ricardo, pelo exemplo a ser seguido; à minha mãe, Maria Inês, pelos cuidados que realizou neste período; à minha irmã, Bárbara, pela criatividade que aprendi ao longo dos anos junto a ela; à minha noiva Camila, por toda ajuda e dedicação que sempre vem me prestado.

## SUMÁRIO

EPÍGRAFE .....	9
RESUMO .....	10
ABSTRACT .....	10
1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Tema.....	11
1.2 Justificativa.....	11
1.3 Objetivo do Trabalho.....	12
1.3.1 Objetivo Geral .....	12
1.3.2 Objetivo Especifico .....	12
2 A HISTÓRIA DO VAREJO NO BRASIL.....	13
2.1 Cenário Histórico .....	13
2.2 Desenvolvimento.....	15
2.3 As pioneiras no varejo brasileiro .....	17
2.3.1 Supermercado Sirva-se .....	17
2.3.2 Mappin .....	17
2.3.3 Mesbla.....	18
2.3.4 Companhia Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar .....	20
2.3.5 Casas Bahia .....	20
2.4 Considerações sobre o desenvolvimento do varejo.....	21
3 GESTÃO DE RISCO.....	23
3.1 Propriedades de Segurança.....	27
3.2 Violações de Segurança.....	28
3.3 Vulnerabilidade .....	28
3.4 Ameaças, Ataques e Intrusão.....	28
3.5 Risco .....	28
3.6 Principais Padrões Relacionados à Gestão de Riscos .....	29

3.7 O Papel do COSO .....	30
3.8 Gestão de Risco e a ISO 28000 .....	32
3.9 ISO 31000: contexto e estrutura.....	35
3.9.1 Organização da norma.....	36
3.9.2 Estrutura.....	37
3.9.3. Processo.....	38
4 OS PROCESSOS LOGÍSTICOS EM LOJAS DE VAREJO E A PREVENÇÃO DE PERDAS.....	42
4.1 Gestão de Estoque.....	43
4.1.1 Curva ABC.....	44
4.2 A importância da Prevenção de Perdas no Varejo .....	45
4.2.1 O progresso da rede de varejo e sua evolução no mercado da prevenção.....	45
4.3 Prevenção de Perdas: A estrutura que enfrenta Perda x Lucro é na organização da empresa ..	46
4.4 Como deve funcionar um Programa de Prevenção de Perdas .....	48
4.5 Planejamento estratégico para Prevenir as Perdas na sua empresa.....	51
4.6 Visão de Prevenção em Riscos: Entendendo .....	54
5 A ESTRUTURA DE PREVENÇÃO DE PERDAS E A IMPORTÂNCIA DE SEUS PROFISSIONAIS .....	61
5.1 Pode-se ou Deve-se Mudar a Cultura de uma Organização?.....	63
5.2 Aplicação das ferramentas citadas .....	66
5.3 Organogramas das empresas líderes no mercado brasileiro.....	67
5.4 Proposta de organograma para atuação preventiva.....	73
5.4.1 Organograma Proposto .....	74
5.4.2 Áreas.....	75
5.4.3 Organograma detalhado auditoria operacional.....	76
5.4.3.1 Funções da área .....	76
5.4.3.2 Organograma detalhado operação .....	77
5.4.3.3 Funções da área .....	77
5.4.3.4 Equipe das Lojas .....	78

5.4.4 Organograma detalhado investigação .....	79
5.4.4.1 Funções da área .....	79
5.4.5 A Prevenção de Perdas e seus profissionais .....	80
5.4.6 A gestão de pessoas e a Prevenção de Perdas .....	84
6 ESTUDO DE CASO DE SEGURANÇA .....	87
6.1 Objetivo do projeto.....	87
6.2 Questão principal .....	90
6.3 Horizonte temporal .....	90
6.4 Espaço Geográfico.....	90
6.5 Identificação dos Fatos Portadores de Futuro, Eventos Futuros e Atores.....	90
6.6 Definição dos Riscos .....	97
6.7 Atores .....	98
6.8 SWOT (FOFA).....	101
6.9 Análise dos Riscos.....	102
6.10 Cálculo de Impacto .....	102
6.11 Avaliação de Risco - Probabilidade x Impacto - Matriz de Risco.....	103
6.12 Classificação dos Atores .....	104
6.13 Elaboração da Matriz de Impactos Cruzados dos Riscos .....	105
6.14 Classificação dos Riscos.....	106
6.15 Levantamento e Classificação da Motricidade dos Riscos x a Influência de cada Ator .....	107
6.16 Elaboração da grade de modelagem de cenários de risco.....	108
6.17 Plano de Ação.....	111
6.18 Conclusão do Estudo de Caso.....	118
7 CONCLUSÃO .....	119
8 BIBLIOGRAFIA .....	120

## **EPIGRAFE**

"Assim como as pedras preciosas são tiradas da terra, a virtude surge dos bons atos e a sabedoria nasce da mente pura e tranqüila. Para se andar com segurança, nos labirintos da vida humana, é necessário que se tenham como guias a luz da sabedoria e virtude."

Sakyamuni

O Buda Sakyamuni nasceu segundo a maioria dos primeiros historiadores do século XX de 563 a 483 a.C, na Índia. Nasceu como um príncipe chamado Siddhartha Gautama, que, no interesse de assuntos relacionados ao sofrimento humano, atingiu a Iluminação e propagou seus ensinamentos.

## RESUMO

O varejo é uma importante atividade de troca de produtos e bens de consumo que são comercializados pela estrutura econômica. Ele começou no Brasil com mais força apenas na segunda metade do século XIX, existia até então a figura do vendedor de porta em porta. O consumidor final tem papel importante em nosso cenário, a cada dia vem aumentando as possibilidades de compra e também as redes varejistas fornecendo produtos e serviços. Com este crescimento, as empresas se preocupam em atender melhor o cliente, porém acabam muitas vezes gerando perdas, as quais interferem no resultado final. Nos últimos anos houve um aumento da oferta de bens de consumo e também no índice de perdas, com isso surgiu a política de Gestão de Risco que tem como principal objetivo conhecer e apontar os riscos internos e externos aos quais as empresas podem estar exposta. Junto com a Gestão de Risco vem a Prevenção de Perdas que por sua vez atende com o objetivo de diminuir as perdas e com isso aumentar o lucro das vendas. Ao longo dos anos surgiu o COSO que tem como objetivo apresentar o conceito considerando o controle interno em razão das diferentes interpretações sobre o assunto e estabelecer uma matriz para gerenciamento de risco, com isso criou-se a ISO 31000, que veio com o desafio de buscar integrar os diferentes conceitos da Gestão de Riscos. A norma foi desenvolvida por meio de uma comissão especial da ISO, e este atendendo a necessidade de harmonizar os padrões de regulamentações e frameworks. A norma tem como objetivo fornecer uma diretriz para implementação na gestão de riscos de qualquer tipo, tamanho ou área de atuação. A ISO 31000 pode estar relacionada com varias atividades da organização, desde que as iniciativas estratégicas estejam de acordo com as atividades operacionais. Diante destes fatos, construímos um estudo de caso para podermos atender com melhor precisão os riscos que os cenários prospectivos nos oferecem.

## ABSTRACT

The retail business is an important activity where products and goods are marketed in an economic structure. It started strongly in Brazil only by the second half from nineteenth century, before that only existed the door-to-door salesman. The final consumer has an important role in this scenery, because its purchasing power has been evolving, along with a bigger products and services's offer from the retail business companies. With this growth, many companies are more worried on attending the client's demands, nonetheless many of them suffer by losses, what damages the final gain. By the years, we have seen an products's offer increasing, as well as an increasing on the losses. Because of that, Risk Management came along to know the losses and its risks, and also to show the internal and external risks that one company can be exposed. Within Risk Management we have the Loss Prevention, that has its focus on preventing losses and by that, increasing the final profit from the sales. By the years also, COSO was invented, to help the process by considering different interpretations from the internal controls, and also establish some matrix to help Risk Management. By that, ISO 31000 was also invented, with the challenge of combining different Risk Management's concepts. This norm was developed by a special ISO committee, to harmonize the regulations standards and frameworks. This ISO norm proposes some implementation's guideline, to use it in any Risk Management type, size or scope. It may be related to lots of organization's activities, if the strategic initiatives are consistent with the company's operational activities. Before these facts, an case study was build, in order to show a better accuracy than the ones offered by the risks scenarios.

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Tema**

Cenários de Risco na Prevenção de Perdas no Varejo Brasileiro – Estudo de Caso.

## **1.2 Justificativa**

As redes de varejo estão passando por um período crítico em perdas de produtos, devido os furtos, roubos e negligências dos colaboradores. Com isso as empresas de varejo vêm criando área específica para poder atender este requisito, e para que realmente isso funcione é preciso criar também metodologias e processos que possam atender o ramo.

Com o decorrer dos anos empresas especializadas em segurança vem realizando consultoria para buscar melhoria de continuidade de negócio. Nestes estudos percebe-se que a cultura que tínhamos ao longo do tempo esta mudando, antigamente o varejo tinha o único objetivo de vender e atender bem o cliente, porém o cenário mudou infelizmente clientes e colaboradores estão consumindo produtos sem a realização da compra e com isso afetando o mercado do varejo e a economia do país. Com as áreas de Gestão de Risco, Prevenções de Perdas, Inteligência da Informação e Auditoria, estão sempre nos preparando para que estes clientes e colaboradores que cometem delitos não consigam realizá-los ou se fizerem que o processo possa denunciar o coator do crime. Para que isso realmente aconteça estamos criando processos com o objetivo de preparar qualquer empresa sobre os riscos que a mesma possui e oferece.

Neste Trabalho de Conclusão de Curso tenho como objetivo criar um processo que possamos cada vez mais atingir os sinistros que afetam a rede do varejo e que a mesma possa realmente alcançar um lucro considerável.

### **1.3 Objetivo do Trabalho**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Com estudo nas metodologias que foram passadas neste curso, tenho como objetivo montar um novo processo que possamos utilizar de forma mais eficiente e eficaz. E desta maneira fazer com que as redes de varejo possam realizar seus serviços atingindo resultados positivos.

#### **1.3.2 Objetivo Especifico**

Construir um novo processo para que possamos analisar cada vez mais os riscos em que os cenários vêm nos demonstrando e desta forma poder criar normas e procedimentos que atinjam o objetivo de diminuir as perdas que estão ocorrendo no varejo brasileiro.

## **2 A HISTÓRIA DO VAREJO NO BRASIL**

### ***2.1 Cenário Histórico***

Varejo, esta importante atividade de troca de produtos e bens de consumo, comercializados em uma estrutura econômica, que hoje já é conhecida e amplamente difundida, surgiu no Brasil mais fortemente apenas na segunda metade do século XIX. Foi o momento pelo qual o país passou por mudanças políticas e econômicas expressivas: a extinção do tráfico negreiro, o começo de algum desenvolvimento industrial, um aumento significativo da produção de café e também dos imigrantes que trabalhavam diretamente nesta produção, o crescimento do trabalho assalariado, a abolição da escravidão e talvez o mais importante de todos os itens, a proclamação da República.

Existia até então a figura do vendedor de porta em porta, também conhecido como caixeiro-viajante, àquele que se deslocavam pelas cidades para vender seus produtos, comprados previamente em algum centro popular, ou revendendo alguma produção própria de alguns bens importantes como chapéus, sapatos, roupas, tecidos ou qualquer outro produto confeccionado de maneira artesanal. As pequenas fábricas que surgiram em seguida produziam bens de consumo que a população necessitava. Além dos alimentos, bens de primeira necessidade, havia também produtos e acessórios de uso geral. O vendedor que saía da cidade e ia para o interior era o portador das novidades destes centros urbanos, e seus produtos eram vistos como necessários e importantes.

A então proclamada República fez surgir inúmeras companhias, muito importantes para a época. Eram companhias de navegação a vapor, administradoras de seguros, inúmeras fábricas - que juntas produziam tecidos, cerveja, cigarros, sabão e chapéus -, bancos, companhias de mineração, de gás, empresas de transporte urbano e ferrovias. O surgimento das primeiras ferrovias foi muito importante para a expansão deste mercado.

Muitos estados brasileiros tinham na época importantes ferrovias que ligavam as empresas produtoras destes bens aos centros urbanos que possuíam portos. Por estes portos entravam e saíam bens, como também chegavam ao país uma grande massa de pessoas.

Muitos destes imigrantes, ao se verem nesta nova terra, aceitavam trabalhar por comida, trocar bens por outros bens e trabalhar em terras “financiadas” por senhores cafeeiros. Foi então que a economia começou a se modernizar. A crescente urbanização modificou as estruturas das cidades, e surgiu então o comércio feito de forma mais organizada. Essa urbanização, que se deu, sobretudo nas cidades que continham a força de portos de embarque, fez nascer à classe operária que vinha trabalhar nas fábricas das capitais. Normalmente morando mal e ganhando pouco, essa classe operária composta de muitos povos de diferentes nacionalidades não dispunha de força política e tão pouco financeira, para mudar o rumo que o trabalho estava tomando. Surgem nesta época grupos reivindicando melhores salários e condições de trabalho, que não eram normalmente acatadas pelos donos das fábricas.

É neste momento que o varejo começa a reproduzir os produtos que já possuíam fama a mercado na Europa. Os donos das fábricas, ávidos por vender seus produtos, reproduzem o que lá fora já é visto como garantia de venda, com pequenas ou às vezes nenhuma adaptação para os consumidores brasileiros. Inúmeras mudanças de governos também alavancaram mudanças nas políticas internas do Brasil e na forma como o país enxergava sua produção interna e as exportações. Muitos pacotes econômicos e sanções tributárias se seguiram, e a indústria brasileira enfim começou a deslanchar e a produzir e distribuir os bens produzidos. Algumas lojas e redes começam a surgir neste período, alavancando o desenvolvimento do varejo no Brasil.

## **2.2 Desenvolvimento**

A partir da década de 1950, um novo dinamismo é dado ao varejo brasileiro pela inauguração de lojas de departamento de grande porte, como o Mappin e a Mesbla. Na década de 1960 entram no país os primeiros Shoppings Centers, totalmente inspirados no modelo norte-americano. Nos anos 1970 esse modelo se difunde mais ainda, ampliando o cenário do varejo no país. Nesta época o conceito de auto-serviço surge, trazido principalmente pelos supermercados, entre eles o Sirva-se.

A economia cresce e novas formas de segmentação de mercado ganham espaço. Novas marcas e estabelecimentos surgem com esta evolução, pelos idos dos anos 1980. Varejistas especializados em segmentos específicos, como o alimentício, de eletrônicos e de vestuário, geram novas marcas e estabelecimentos. Os mercados de vizinhança perdem espaço para novos empreendimentos como os hipermercados, e surgem os negócios de franquia que se ampliam nestes mercados.

Vários agentes econômicos alavancam a produção nacional. O varejo é uma das atividades mais importantes. Outro fator relevante é o contato direto com o consumidor, captando tendências e necessidades com maior rapidez do que outros setores da economia. O varejo é o elo entre a indústria produtora e o consumidor final. Por conta disso ele é de grande importância para a economia do país. Monitorando estes hábitos de compra também é possível para o varejo antever e gerenciar operações futuras, otimizando recursos, logística e melhoras em suas práticas comerciais. Com o auxílio da tecnologia, constantes inovações e pesquisas, o varejo segue criando sua própria identidade, também promovendo emprego e desenvolvimento para o país.

Conforme as empresas se expandem, começam a valorizar sistemas de gestão mais aperfeiçoados. Modernizam-se aí todos os processos de logística, nutrindo a própria

economia. Quanto mais a economia brasileira se assenta e expõe segurança a outros países, tanto maior será o investimento de grupos estrangeiros no varejo do Brasil. Estas empresas se associam a empresas já existentes, ou compram grupos emergentes que surgem. Os fornecedores por sua vez, vão ficando mais vulneráveis ao poder do varejo brasileiro.

Um fato que comprova a disposição do mercado varejista em brigar fortemente pelo setor é, por exemplo, no mercado varejista alimentício, a presença de marcas próprias patrocinadas por grandes grupos investidores do varejo. A formação de parcerias e alianças entre fornecedores dos grupos varejistas e os próprios varejistas sinaliza uma grande vantagem competitiva de redes mais amplas e fortes. Assim como as grandes redes, pequenas cadeias de varejistas também estão se unindo para conseguir competir de forma mais igualitária a estes grandes grupos varejistas. Atuando desta maneira, o varejo visa conseguir atingir diferentes segmentos e mercados.

O código de defesa do consumidor surge nesse momento, e estabelece um marco para o varejo. A segmentação se aprofunda e nichos passam a ser ocupados pelos varejistas. Surge com toda força o varejo televisivo. De meados dos anos 90, com o Plano Real, até agora, o varejo experimenta uma fase de fusões e aquisições e, ao mesmo tempo, de crescimento na competição. A presença maior de varejistas globais, o surgimento da Internet, novos formatos - como as *megastores* e o varejo com entretenimento - representam desenvolvimentos recentes que ainda esperam ser analisados.

A estabilidade econômica do país e abertura de mercados internacionais valorizou a moeda brasileira e possibilitou que os consumidores de baixa renda ganhassem poder de compra. Com isso grande redes começaram a investir nesse público também, com redes menores e cuja operação se concentra em regiões mais carentes de oferta de produtos. Com isso

percebe-se que o mercado varejista está em constante mudança, acompanhando as variações econômicas, as transformações do setor e a alterações do perfil do consumidor.

### **2.3 As pioneiras no varejo brasileiro**

Dentro da história do varejo brasileiro, algumas empresas de maior porte foram fundamentais para o desenvolvimento da atividade. Em geral instalavam-se em grandes cidades, focando muitas vezes a elite como consumidora final e vendendo artigos variados. É importante destacar algumas que foram inovadoras no varejo, auxiliando o desenvolvimento deste comércio no país, impulsionando a economia, gerando empregos e desenvolvendo tecnologias e conhecimentos específicos para o setor. São elas:

#### **2.3.1 Supermercado Sirva-se**

O primeiro supermercado brasileiro foi o Sirva-se em 1953, fundado por Mário Wallace Simonsen, na cidade de São Paulo, pertencente a Souza Cruz. Este apresentava um novo conceito de comercialização de produtos alimentícios para o brasileiro, que timidamente entrava em contato com a modernidade trazida pela televisão. Institucionalmente, os supermercados tiveram que aguardar por mais de uma década para vivenciar seu período de expansão.

#### **2.3.2 Mappin**

Tradicional loja de departamentos do Brasil foi à verdade fundada em 1774 na cidade de Sheffield, na Inglaterra. Foi trazida posteriormente para o Brasil pelos irmãos Walter e Hebert Mappin, cuja sede ficava na cidade de São Paulo. A loja que possuía na Praça Ramos de Azevedo, no centro da capital, foi por muitos anos referência.

Por mais de oito décadas funcionando, foi uma das empresas varejistas pioneiras no país. Primeira loja a ter estacionamento próprio, uma das primeiras a dispor os

preços dos produtos nas vitrines de suas lojas e também uma das pioneiras no uso do crediário como forma de negociar seus produtos com o consumidor final. Foi a empresa a antever o conceito de loja onde o consumir pode localizar qualquer tipo de produto, bens duráveis, eletrodomésticos, eletrônicos, itens de vestuário, entre outros. Era um centro de compras no estilo que são os shoppings centers de hoje.

Chegou a possuir seis filiais na cidade de São Paulo entre 1969 e 1993. Foi visionária na venda de produtos por telefone com sua filial TV Mappin. Tiveram suas atividades encerradas em 1999, depois de sucessivas más administrações. No mesmo ano o Grupo Pão de Açúcar, por meio do Extra Hipermercado, assumiu a famosa loja na Praça Ramos de Azevedo, cujo prédio pertence à Santa Casa de São Paulo, com a bandeira "Extra Mappin". Em 2003 a loja foi fechada devido à baixa rentabilidade e aos custos de manutenção. A marca Mappin foi então leiloadada, sendo adquirida pela rede Lojas Marabraz por metade do valor previamente avaliado, com a promessa de reerguer a marca Mappin até 2013.

### **2.3.3 Mesbla**

A rede Mesbla S.A foi uma cadeia de lojas de departamentos brasileira que iniciou suas atividades em 1912, como uma filial da firma Mestre & Blatgé, com sede em Paris e especializada no comércio de máquinas e equipamentos. Quatro anos depois de sua instalação, sua administração foi entregue ao francês Luiz La Saigne, até então subgerente da filial em Buenos Aires. Em 1924 La Saigne transformou o estabelecimento carioca numa firma autônoma, com o nome de Sociedade Anônima Brasileira Estabelecimentos Mestre et Blatgé, que em 1939 passou a denominar-se Mesbla S.A. O novo nome passou a ser usado após a França se manifestar solidária à Adolf Hitler no início da Segunda Guerra Mundial, pois seus dirigentes temiam represarias no Brasil.

Na década de 1950 a empresa tinha lojas instaladas nas principais capitais do país e em algumas cidades do interior. Nos anos 1980 a Mesbla tinha 180 pontos de venda e empregava 28 mil pessoas. Suas lojas de grande porte, com áreas raramente inferiores a três mil metros quadrados, eram pontos de referência nas cidades onde a Mesbla se fazia presente. Por quase três décadas reinou praticamente sozinha no mercado de varejo, por ser a única empresa do gênero de abrangência nacional.

Inúmeras mudanças de estratégia foram tentadas quando a empresa começou a apresentar problemas. A Mesbla tinha um corpo diretivo de mais de 40 pessoas, o que tornava as decisões lentas. Ao final do governo Sarney, em 1989, a diretoria, acreditando que o país caminhava para uma hiperinflação, começou a estocar mercadorias em excesso e passou a contar basicamente com recursos gerados por sua financeira. O advento do Plano Real, com o fim da inflação alta, mostrou as fragilidades da Mesbla, e a empresa passou a enfrentar constantes prejuízos, que tentou resolver com fechamento de lojas e dispensa de empregados. Para agravar, tinha que enfrentar a concorrência de lojas de departamento e hipermercados estrangeiros, com facilidade de obter capitais no exterior a juros mais baixos.

As empresas estrangeiras conquistaram a clientela de melhor poder aquisitivo, sempre atenta a novidades, com uma maior variedade de mercadorias e facilidades de crédito, em especial com a criação de cartões de crédito próprios. Quando a Mesbla tentou se igualar aos concorrentes, criando marcas exclusivas de roupa e seu próprio cartão de crédito, já era tarde. No ano de 1994 já havia fechado várias lojas e reduzido seu quadro para 4,5 mil funcionários, sem conseguir estancar os prejuízos.

### **2.3.4 Companhia Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar**

É uma das maiores empresas varejistas do Brasil. É controlada pelo empresário Abílio Diniz e pelo Groupe Casino francês. O grupo teve origem com a fundação da doçaria Pão de Açúcar, em 1948 por Valentim dos Santos Diniz, que posteriormente se tornou uma rede de supermercados. Hoje, a Companhia Brasileira de Distribuição conta com cerca de 1.582 lojas.

O Pão de Açúcar passa a ter mais de 79 mil funcionários nas lojas espalhadas pelo Brasil e também com importantes websites de comércio eletrônico. O grupo possui diversas lojas sob as bandeiras Pão de Açúcar, Extra Hipermercados, CompreBem e Sendas. Também possui uma marca própria, a Taeq, que é uma linha de produtos orgânicos desenvolvida pelo grupo. Atua nos segmentos nutrição, orgânico, casa, esporte e beleza. A administração do Grupo Pão de Açúcar é realizado pelo Grupo Diniz e o Grupo Casino, através da holding Wilkies Participações S.A.

O Grupo Pão de Açúcar anunciou no dia 4 de Dezembro de 2009 ter fechado um acordo de associação com as Casas Bahia. O contrato visa à integração de negócios no setor de comércio eletroeletrônico com um faturamento que está previsto para ser o quinto maior entre empresas brasileiras.

### **2.3.5 Casas Bahia**

Fundada em 1952, em São Caetano do Sul, SP, pelo imigrante polonês Samuel Klein, que iniciou como mascate vendendo produtos de porta em porta. Mas a maioria dos seus clientes eram retirantes baianos daí o nome da empresa. No dia 4 de dezembro de 2009 o Grupo Pão de Açúcar anunciou a compra das Casas Bahia, tornando-se uma parte integrante do atualmente maior grupo varejista brasileiro. As Casas Bahia conseguem seu lucro sobre as vendas em inúmeras parcelas, de

maneira a tornar acessível a aquisição às classes mais humildes, que não têm como pagar à vista.

Em novembro de 2004 firmou parceria com o banco Bradesco. Até então, as Casas Bahia financiavam cerca de 80% de suas vendas, o que significava na época uma carteira de crédito de R\$ 4,5 bilhões, considerando as vendas de R\$ 6 bilhões de 2003 (em 2006 já eram mais de R\$ 11 bilhões). A maior parte da carteira era financiada com recursos próprios e apenas R\$ 1 bilhão era captado no mercado financeiro.

Interessante observar as disposições técnicas das lojas, onde os caixas são colocados no final, possibilitando o cliente de passar por todos os produtos todo mês para pagar o seu carnê. Uma técnica de venda que é sempre analisada na gestão estratégica de negócios. As Casas Bahia não para de crescer e no dia 29 de novembro de 2010, a loja Casas Bahia inaugura sua primeira filial em Sergipe, sendo localizada no primeiro piso do Shopping Riomar em Aracaju.

#### ***2.4 Considerações sobre o desenvolvimento do varejo***

Dos antigos mascates, empórios e mercearias do século passado aos grandes centros de compras, hipermercados e lojas dos dias de hoje, o varejo no Brasil evoluiu bastante. O trabalho de fornecer produtos e serviços mediante o pagamento por este item desenvolveu-se largamente e hoje representa um dos mais importantes setores econômicos do país. O desenvolvimento econômico das últimas décadas trouxe estabilidade para novos negócios, juntamente com o poder de compra da população, que segue em uma crescente. E é essa população, com suas necessidades e características específicas, que impulsiona as mudanças no varejo, assim como ocorreu no passado. O papel econômico de toda a sociedade interfere nas mudanças e tomadas de decisões provenientes destas mudanças.

O consumidor final tem um papel importante em todo este cenário. A cada dia há maiores possibilidades de compras e também uma rede vasta de fornecedores destes produtos e serviços. O desenvolvimento de novas tecnologias, a ampliação de produtos ofertados, e o aumento na procura desses bens fazem com que o varejo se preocupe intensamente com as vendas destes bens e serviços. Mas há também a necessidade de se preocupar com as perdas, já que elas são uma parte importante que interfere nos lucros de todas as empresas. O aumento de oferta de produtos caminhou junto com o aumento de perdas, pela não preocupação ou não aceitação de uma política de Gestão de Risco por parte das empresas.

Nos últimos anos, aumentou muito a oferta de produtos e bens de consumo, como também aumentou a incidência de perdas. As políticas de Gestão de Risco começaram a ser implantadas no país a exemplo do que já acontecia em outros países. Em parte essa implantação foi acelerada por grandes grupos investidores que se instalaram no país, como os hipermercados no final dos anos 80.

A Gestão de Risco, tendo como principal objetivo conhecer e apontar os riscos internos e externos aos quais as empresas podem estar expostas visa analisar detalhadamente uma série de aspectos estratégicos, operacionais e financeiros, para que as empresas tenham condições de tomar decisões baseadas em análises que apresentem panoramas reais do que ocorre nas empresas. Com isso pode-se implantar uma política de Prevenção de Perdas, e esta por sua vez contém Planos de Ações, para diminuir os riscos, aumentando assim os lucros das empresas.

### 3 GESTÃO DE RISCO

Segundo José Eduardo Malta de Sá Brandão e Joni da Silva Fraga da IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada de Brasília/DF), a gestão de risco é baseada em princípios e práticas gerenciais de segurança, para tomada de decisões estratégicas. Envolvendo um processo organizado e recursivo de documentação, avaliação e decisão durante todas as fases do ciclo de vida do projeto.

Toda empresa apresenta vulnerabilidades, podendo produzir impacto negativo. Contudo, todas as vulnerabilidades podem ser exploradas, este é o papel da gestão de risco, quantifica para identificar os riscos. Nas empresas a área de Gestão de Riscos é estudar os aspectos inerentes aos riscos, ameaças e vulnerabilidades, para que se possa fazer a prevenção de segurança nos sites da empresa.

Dentro desses aspectos, pode-se dizer que uma área de Gestão de Riscos exerce, na prática, vários papéis dentro de uma empresa, a saber:

- **Papel Orientativo** – desempenhado quando a área analisa os contextos dos riscos, ameaças e vulnerabilidades e compatibiliza-os com as medidas de proteção (segurança) adequadas orientando a empresa sobre como portar-se frente a essas situações. Este papel é extremamente importante, pois é a partir dele que serão definidos e desenvolvidos os projetos e o planejamento de segurança e de gestão de riscos da empresa.
- **Papel Educativo** – neste papel a área de Gestão de Riscos atua em contato direto com os colaboradores da empresa no sentido de conscientizá-los e comprometê-los com as melhores práticas de segurança frente aos riscos analisados e presentes na realidade da empresa. Também como o papel anterior, tem grande importância, pois é com a conscientização e o comprometimento das pessoas que se conseguem

as adesões necessárias ao sucesso dos planos e das medidas de segurança e de gestão de riscos implementadas na empresa.

- **Papel Administrativo** – ocorre quando a área de Gestão de Riscos atua como uma área de “gestão” efetiva dos riscos e das medidas de proteção implementadas. Neste é que a área se posiciona como gestor / administrador das políticas de segurança existentes, zelando por suas perfeitas difusões, praticabilidades, atualizações e manutenções. Tanto quanto os demais papéis, este papel é de grande importância por revestir a área de poderes de esclarecer, determinar, sancionar, enfim exercer todas as funções administrativas frente aos riscos determinados pela organização e as medidas necessárias para sua gestão, evitando, enfim, impactos danosos à organização.

Importante ressaltar que quando se fala em Gestão de Riscos, sob a ótica administrativa, deve-se primeiramente ver que quando uma área tem um risco, ela pode administrá-lo adotando uma das seguintes posturas:

- Aceitar o risco.
- Evitar o risco.
- Minimizar o risco.
- Desviar/transferir o risco.

Discorrendo um pouco melhor, as possibilidades de gestão de riscos exercidas pela área podem ser resumidas da seguinte forma:

- Aceitar o risco: quando a área de gestão de risco está ciente do risco que se oferece para sua empresa.
- Evitar o risco: quando a área de gestão de risco numa empresa está ciente do risco apresentado e busca fazer com que quando o risco ocorra não atinja a empresa.

- Minimizar o risco: quando a área de gestão de risco numa empresa sabe que há um risco em um determinado ponto de situação e busca fazer com que quando ocorra o sinistro, aconteça o mínimo possível.
- Desviar o risco: quando uma empresa, por exemplo, apresenta um risco para um fornecedor/prestador de serviço e a empresa cliente faz um documento no qual caso o sinistro que foi descrito ocorra, a empresa que está fornecendo o serviço saiba que o risco não é mais do cliente e sim dela.

Pensando de maneira prática, por exemplo, existem empresas onde todos os novos colaboradores passam por uma palestra/treinamento onde são informados sobre qual é o papel da segurança na empresa; quais as principais posturas esperadas pela organização de seus colaboradores frente aos riscos, o que existe nas normas internas, enfim, nesse tipo de evento os colaboradores recebem a devida orientação sobre o papel da área e o seu papel frente aos aspectos de segurança.

Isto é parte do papel educativo sendo colocado em prática. Já quanto à área que atua em aspectos de Análise Preventiva de Riscos para Ambientes (Instalações e Recursos), Processos e Procedimentos, Pessoas e Terceiros, o papel em questão é de ordem Orientativa.

Nesse tipo de papel a área, através de sua expertise, analisa contextos, ameaças, vulnerabilidades e finalmente os riscos provenientes dessas situações e recomenda as medidas de proteção (segurança preventiva) que permitirão à organização controlar e gerir seus riscos adequadamente.

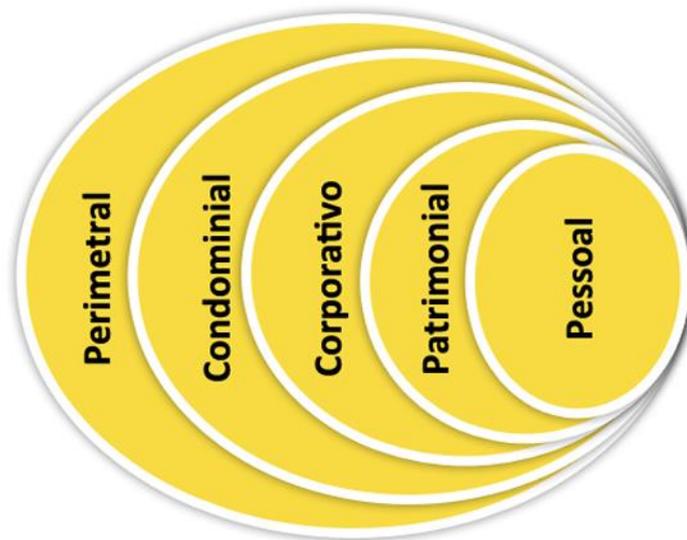


Já sob a ótica administrativa, cabe à área de Gestão de Riscos exercer o papel de guardião das normas e da praticabilidade das mesmas dentro da organização.

Nesse sentido, atua junto aos colaboradores desde a parte de desenvolvimento e execução de Programas de Conscientização e Comprometimento, passando pelas políticas de segurança, diretrizes, normas e procedimentos e ainda chegando aos aspectos de monitoria, aplicabilidade, métricas de aceitação e uso, conhecimento pelos colaboradores, etc.

Ainda nesse papel, a gestão de riscos deve estar atenta às mudanças de perfis e/ou de contexto da empresa, do mercado e/ou dos riscos existentes para que possa atuar sempre em conformidade com aspectos reais, atualizados e em abordagens práticas e consistentes.

Um exemplo típico do aspecto administrativo da gestão de riscos é a elaboração de políticas e diretrizes de segurança que enxerguem desde a parte mais externa da organização (segurança perimetral) até a parte mais interna que é a segurança para pessoas. O diagrama abaixo dá uma ideia disso:



Em resumo, o papel da área de gestão de riscos nas empresas é trazer a segurança, bem estar e conforto para a organização. Isso, ela consegue através do exercício de vários papéis dentro da empresa, todos eles importantes e que se complementam entre si, mas que fundamentalmente atendam às necessidades da organização.

### **3.1 Propriedades de Segurança**

Segurança é identificada como a capacidade de assegurar a prevenção ao acesso e à manipulação ilegítima, ou ainda, de evitar a interferência indevida na sua operação normal.

A segurança é fundamentada em três propriedades básicas:

- Integridade.
- Confidencialidade.
- Disponibilidade.

A propriedade de integridade inclui também as outras, mas não exclusivamente. A propriedade de autenticidade garante que a identidade de um sujeito ou recurso é aquela alegada, sendo aplicada a entidades como usuários, processos, sistemas e informações.

### **3.2 Violações de Segurança**

Quando há a quebra de uma ou mais propriedades de segurança, há uma violação de segurança. Portanto, como as violações estão relacionadas com as três propriedades básicas, as mesmas podem ser classificadas também em três categorias:

- Vazamento de informação;
- Modificação na infraestrutura;
- Quadrilhas especializadas.

### **3.3 Vulnerabilidade**

Uma vulnerabilidade é um defeito ou fraqueza na implementação de um sistema (CFTV, sensores de presenças e treinamentos), que pode ser intencionalmente ou acidentalmente explorada, afetando a confidencialidade, integridade ou disponibilidade.

### **3.4 Ameaças, Ataques e Intrusão**

A vulnerabilidade não representaria perigo se não houvesse a possibilidade da mesma ser explorada. Portanto, uma ameaça é qualquer circunstância ou evento com o potencial intencional ou acidental de explorar uma vulnerabilidade específica, resultando nas perdas. Também ocorrem atos intencionais, aos quais podem produzir violações de segurança o que chamamos de ataques. Finalmente, quando um ataque é bem sucedido, afirmamos que houve uma intrusão.

### **3.5 Risco**

O risco é o impacto negativo da exploração de uma vulnerabilidade, considerando a probabilidade do uso do mesmo e o impacto da violação, ou seja, o risco é uma tentativa de quantificar as possibilidades de violação e os prejuízos decorrentes do impacto do mesmo. Podemos representar isso em uma expressão matemática como uma função da

probabilidade x impacto, isso pode ser estudado explorando uma vulnerabilidade potencial e o impacto resultante deste evento adverso, conseqüentemente, na empresa ou organização.

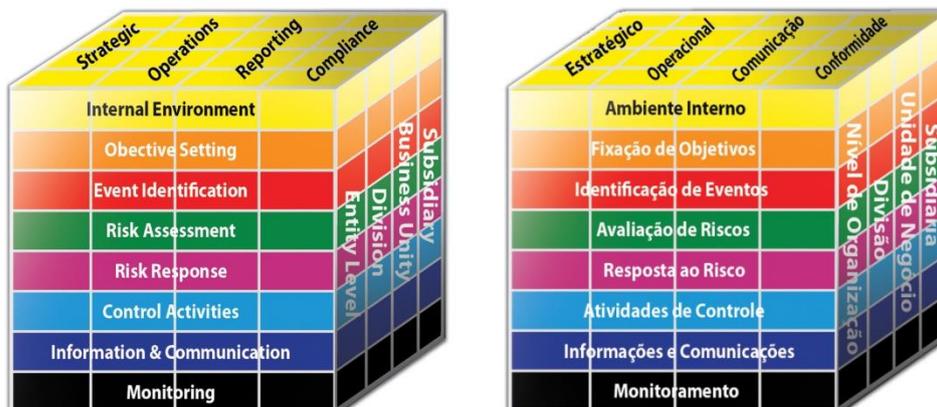
### **3.6 Principais Padrões Relacionados à Gestão de Riscos**

Estamos todos cada vez mais preocupados com o que pode acontecer com eventuais perdas, sejam a financeira como a da imagem da empresa. Sinistros como furtos e até mesmo com a perda de vida ocasionada por possíveis falhas no procedimento. Por isso, as áreas como Gestão de Risco tem foco de diversas organizações voltadas à recomendação de padrões e metodologias, sob a ótica administrativa, adotando uma postura de aceitar o risco, evitar o risco, minimizar o risco ou transferir o risco.

As principais recomendações de segurança reforçam a adoção de boas práticas de gerenciamento de risco. As recomendações de segurança mais conhecidas são as do COSO e ISO 31000 e 31010. Em geral, as técnicas de análise de riscos são focadas em testes ou são analíticas. A avaliação basicamente na verificação de Check List e na execução é verificada se determinada situação encontra-se de acordo com especificações mínimas de segurança, estabelecidas previamente. Outros tipos de avaliação buscam acompanhar de forma sistemática a um projeto na infra-estrutura (layout) da empresa, garantindo que o mesmo seja desenvolvido seguindo especificações e boas práticas de segurança. Enquanto esta sendo avaliado para sabermos o que se aplica para cada caso, a avaliação analítica ocorre durante todas as etapas do processo de desenvolvimento.

Com isso podemos concluir que a Gestão de Risco segue uma filosofia de segurança que diz *“A melhor segurança não é aquela que necessariamente é vista, mas sim aquela que é sentida”*.

### 3.7 O Papel do COSO



O COSO surgiu através de uma comissão formada por representantes das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira, conhecida como National Commission on Fraudulent Financial Reporting (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros). Essa comissão acabou se convertendo em Comitê após a publicação em 1992 do trabalho “Internal Control – Integrated Framework” (Controles Internos – Um modelo Integrado).

Segundo Carlos Eduardo Santos, no artigo publicado em 09/09/2010, o objetivo desse trabalho foi apresentar um conceito conciliador de Controles Internos em razão da disparidade de interpretações sobre o assunto e estabelecer uma matriz para gerenciamento dos riscos corporativos das organizações, não só no aspecto financeiro, mas também em outras áreas sensíveis ao negócio da empresa.

Segundo o relatório do COSO: “Controle Interno é um processo, desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa”, nas seguintes categorias:

- Estratégia

- Eficiência nas operações
- Comunicação fluente
- Conformidades entre as áreas

Conforme as categorias acima, de acordo com Dr. Brasileiro (Gestão e Análise de Risco Corporativo: Método Brasileiro Avançado) podemos gerenciar o risco com os controles internos, de acordo com a matriz apresentada pelo COSO, com os objetivos com as seguintes abrangências:

- **Ambiente Interno:** são organizações que fornece a base pela qual os riscos podem ser identificados.
- **Fixação de Objetivos:** é a visão que a área de gestão de risco tem que possuir antes da alta administração da empresa.
- **Identificação de Eventos:** são estudos realizados sobre os sinistros que possam ocorrer internamente e externamente na empresa como um todo.
- **Avaliação de Risco:** são as análises realizadas sobre os riscos que fornecem para empresa, utilizando as perguntas “Quem?”, “O que?”, “Como?”, “Quanto”, “Quando?”, “Onde?” e “Qual?”.
- **Resposta a Risco:** com base nas análises realizadas pela gestão de risco a alto administração escolhera as opções como em aceitar, evitar, minimizar ou transferir o risco.
- **Atividades de Controle:** este é o meio que toda empresa precisa possuir para que não haja problemas internos. As políticas internas como normas e procedimentos são as ferramentas que toda empresa utiliza para poder ter um controle sobre as ações que ocorrem porem todos os processos não podem desrespeitar as leis governamentais.

- **Informações e Comunicações:** as informações são dados, e a comunicação é o meio pelo qual ela é transmitida, um meio que utilizamos para que não ocorra problemas na comunicação é o feedback.
- **Monitoramento:** é um controle para que possamos saber se toda a metodologia que fora utilizada esta sendo seguida, como também podemos utilizar para saber o que pode melhorar na empresa, assim segue todo ciclo novamente.

### **3.8 Gestão de Risco e a ISO 28000**

Todo planejamento estratégico precisa ser analisado minuciosamente, e há vários aspectos a serem analisados. Mas um dos mais importantes é a análise do ambiente. Com isso surge uma questão: dentro do ambiente, quais são as ameaças na Logística?

Com a Logística, podemos dimensionar quais são as possíveis ameaças a serem originadas no ambiente. Com relação ao Ambiente Geral, temos por exemplo a econômica e política. No Ambiente Operacional, temos os fornecedores, a distribuição, o transporte e a operacionalização de processos. Com a mesma lógica, podemos nos perguntar sobre as vulnerabilidades que ameaçam o Ambiente Interno da Logística de uma organização.

Segundo Reginaldo Catarino (Diretor de Gerenciamento de risco na Cadeia de Logística na Brasiliano & Associados), o conceito de Supply Chain (Cadeia de Suprimentos, Cadeia de Logística) precisa ser explorado, pois esta Cadeia de Logística em muitos casos se equivale à própria Cadeia de Valores do Negócio, pois acaba abarcando toda composição das Atividades Primárias.

Sabemos que identificar as vulnerabilidades da empresa não é uma tarefa fácil. Porém podemos observar e utilizar práticas melhores e normas internacionais, como a ISO 28000.

Segundo Reginaldo Catarino, a atual ISO 28000 possui especificações para sistemas de gestão de segurança para a Cadeia de Logística. Sendo composta pelas normas:

- ISO 28001:2007 – orienta as organizações para desenvolverem e implementarem os processos de segurança em suas cadeias de logísticas;
- ISO/PAS 28002:2010 – é específica com relação aos requisitos para um sistema de gerenciamento de resiliência na cadeia logística;
- ISO/PAS 28003:2006 – a norma que contém princípios e requisitos para as entidades de auditoria e certificação;
- ISO 28004:2007 – fornece conselhos genéricos sobre a aplicação da ISO 28000:2007;
- ISO 28005:2011 – contém especificações técnicas que facilitam a troca eficiente de informações eletrônicas entre navios e pessoal em terra.
- A ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), que representa a ISO no Brasil, publicou a ABNT ISO 28000 em 24 de junho de 2009.

Com os importantes conceitos que a ABNT ISO 28000 nos fornece, podemos verificar como toda esta informação pode ser implementada, conforme abaixo:

- Ter segurança e controle de processos junto a terceirizados;
- Fornecer evidências para a alta gestão logística;
- Estabelecer uma estrutura para Gerenciar os Riscos que podem atingir a organização;
- Garantir que os responsáveis estejam adequadamente capacitados na formação, treinamento e que tenham experiência;
- Estabelecer e implementar normas e procedimentos;
- Realizar análise periódica com relação à eficácia de suas respostas à emergências e recuperação junto à segurança;
- Investigar itens relacionados a falhas, por exemplo, alarmes falsos;

- Investigar incidentes e situações de emergência;
- Estabelecer, implementar e manter um programa de auditoria com o foco em gestão de segurança;
- Todos os resultados das análises devem incluir decisões e ações que possibilitam a modificações nas políticas de segurança, atendendo o objetivo de uma gestão de segurança.

Diante da ISO 28000 podemos observar claramente que a uma preocupação para garantir a segurança nas Cadeias Logísticas.

No Brasil, devido ao tamanho do país, o ideal é um gerenciamento realizado de maneira exclusiva, ou seja, de acordo com a cultura de cada estado. Há os problemas políticos, a estrutura muitas vezes precária nos portos e aeroportos, o crime organizado e outros problemas graves que contrastam com as necessidades de um país que atualmente encontra-se em 7ª lugar na economia do mundo.

Com a utilização de melhores práticas, como a ISO 28000, podemos tornar possível um melhor entendimento destas relações e estabelecer comparações, metas, direcionamento e aumentar as garantias de sucesso das organizações.

Concluindo, utilizando as normativas que seguem o conceito da ISSO 31000 (Gestão de Riscos Corporativos), é possível alinhar todos os requisitos que combinam com outras importantes certificações, como a ISO 9001:2008 e a ISO 14000:2004 e assim obter retorno e respostas mais confiáveis aos acontecimentos importantes dentro de uma organização.

### **3.9 ISO 31000: contexto e estrutura**

Segundo o Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, durante alguns anos, foi surgindo muitas questões sobre riscos, como por exemplo, a crise de liquidez nos mercados financeiros até as preocupações emergentes sobre problemas climáticos, a falta de alimentos. Esses cenários com o passar dos tempos começaram a chamar cada vez mais a atenção em nível global, quanto à fragilidade sistêmica dos processos estratégicos de nossas nações, conseqüentemente, o nosso planeta.

Com isso começamos a nos conscientizar dos riscos que estão ocorrendo no momento, e assim montar algo para gerenciar o risco de uma forma que possamos ter um controle efetivo, principalmente no setor privado e público.

Segundo o Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, dentro desse contexto a ISO 31000 como um desafio, busca integrar os diferentes conceitos da Gestão de Riscos. A norma desenvolvida por meio de uma comissão especial da ISO (International Organization for Standardization) teve sua numeração definida como ISO 31000. Este surge da necessidade de harmonizar padrões, regulamentações e frameworks publicados anteriormente e que de alguma forma estão relacionados com a gestão de riscos.

A norma tem como objeto facilitar de maneira que possa ser aplicada tanto por empresas como também por indivíduos, fornecendo assim uma diretriz para implementação na gestão de riscos de qualquer tipo, tamanho ou área de atuação. Buscando sempre por meio das necessidades de cada corporação, e saber lidarem com as incertezas que podem afetar os seus objetivos.

A ISO 31000 pode estar relacionada com várias atividades da organização, desde que as iniciativas estratégicas estejam de acordo com as atividades operacionais, processos ou

projetos. Desta forma podemos aplicar em todas as áreas que a empresa possui seja financeira, saúde e meio ambiente, tecnologia da informação, segurança empresarial, seguros, de projetos, entre outros. Esta normativa possibilita a interação de diversas metodologias, porque no momento temos pré-conceito em relação à utilização de gestão de risco, pois podemos cruzar as informações quanto à probabilidade que pode ocasionar e o impacto que possa influenciar. Porém sempre terá uma nova avaliação seguindo a norma, pois nós modificamos o cenário atual, e isso gera novos riscos.

A normativa gera uma equação em que a gestão de riscos, e de uma forma isolada, fazendo com que gestores de outras áreas trabalhem em ilhas, o que pode ocasionar a utilização de métodos diferenciados para cada uma das áreas da empresa. Desta forma cada departamento não possuirá o que denominamos impacto cruzado, que demonstra a influencia que cada área ocasiona na outra, ou seja, as áreas não terão a visão quanto ao impacto do risco que está gerando para outras áreas e ou processos.

Podemos dizer que a ISO 31000 é um processo consistente com uma boa estrutura abrangente para ajudar e nos assegurar de uma gerencia de risco, sendo eficaz e eficiente, porém não esquecendo que temos que ser coerentes, pois o que fortalece a gestão de risco é a flexibilidade que temos que ter para tratar todos os assuntos pertinentes a empresa.

### ***3.9.1 Organização da norma***

Segundo o Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, como toda norma, temos uma organização na ISO 31000 que neste caso possui as seguintes:

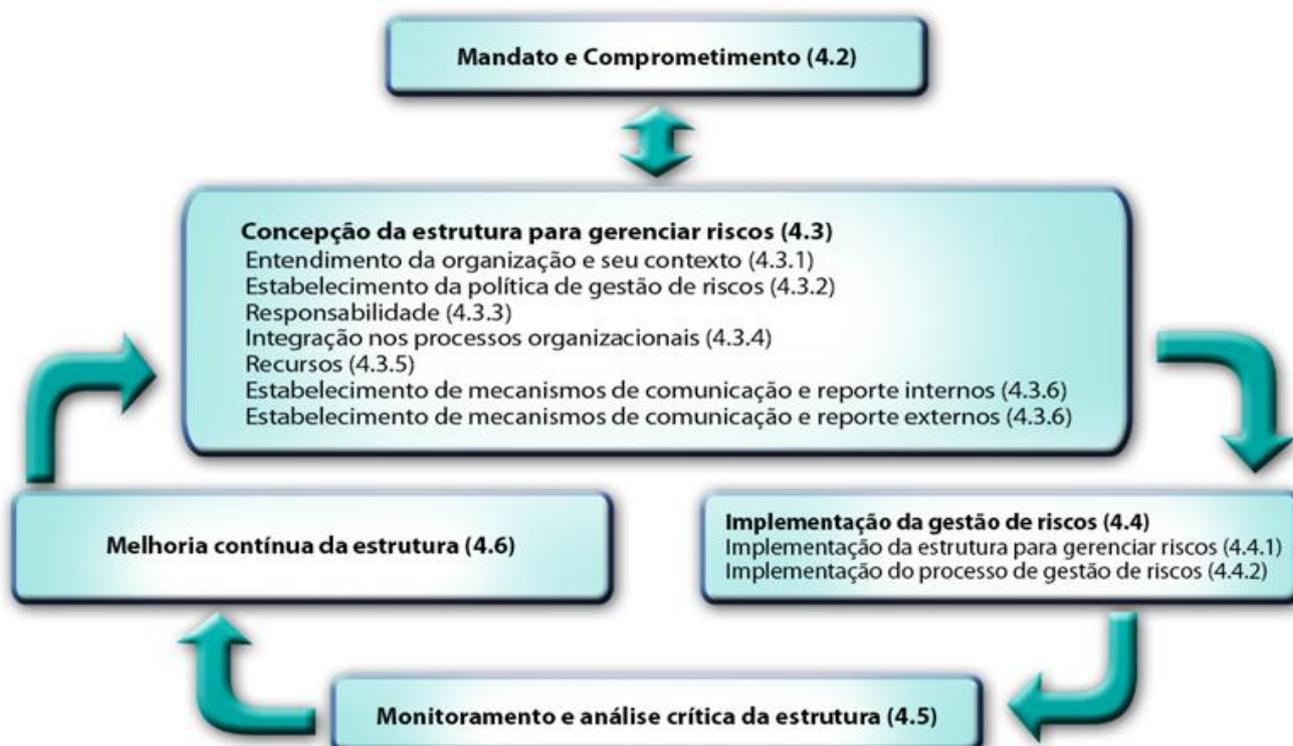
- Introdução;
- Escopo;
- Termos e Definições;
- Princípios;

- Estrutura;
- Processo;
- Anexos: Atributos de uma gestão de riscos avançada.

### 3.9.2 Estrutura

Uma boa gestão de riscos depende da estrutura gerencial que fornece os fundamentos que irão incorporá-la por meio da organização, utilizando todos os níveis. Como toda estrutura, podemos descrever os componentes necessários para gerenciar os riscos e a maneira que se inter-relacionam.

Segundo o Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, o diagrama a abaixo (Figura 1) foi retirado do Projeto ABNT/CEE-63 Projeto 63.000.01-001 de agosto de 2009, elaborado pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos da ABNT, previsto para ser equivalente à ISO 31000, página 15:



### **3.9.3. Processo**

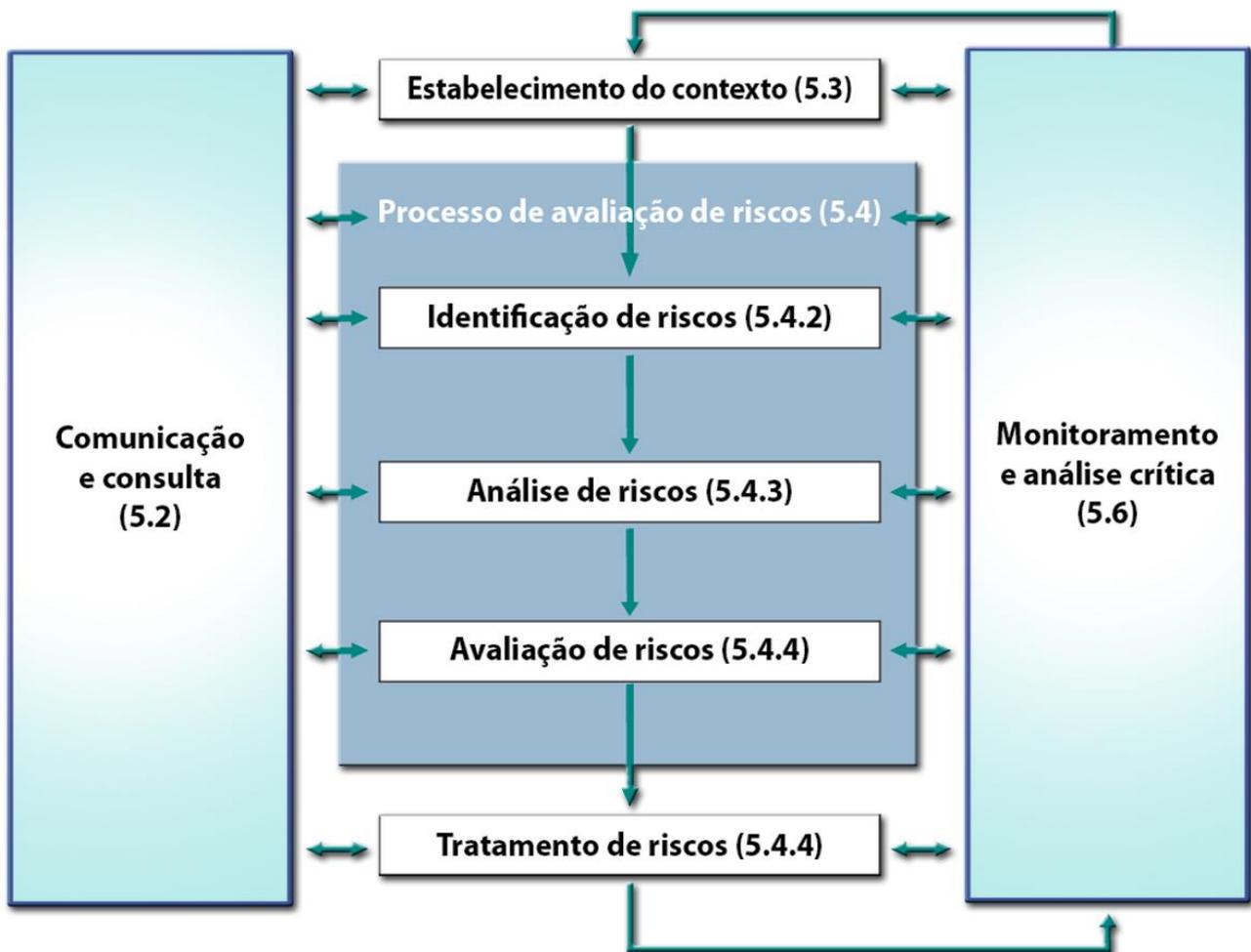
Segundo o Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, o processo descrito no Projeto ABNT/CEE-63 Projeto 63.000.01-001 de agosto de 2009, elaborado pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos da ABNT, previsto para ser equivalente à ISO 31000, página 20 e 21 é:

Convém que o processo de gestão de riscos seja: parte integrante da gestão, incorporado na cultura e nas práticas e adaptado aos processos de negócio da organização.

Todo o processo da estrutura é sugerido e possui sete fases, este processo sempre se autoalimentada após o término, ou seja, segue os princípios do ciclo da qualidade, PDCA – Plan Do Check Action.

O início desta estrutura parte da comunicação e consultas que abrange todos os ambientes da empresa realizando juntamente uma análise, e em todas elas são inter-relacionadas. As comunicações abrangem tanto a interna quanto a externa, assegurando assim os responsáveis sobre os quais as decisões são tomadas em suas respectivas razões.

Seguindo as atividades:



A fase do estabelecimento do contexto é de entender que os fatores e as variáveis externas, considerados todos os fatores que possam iniciar um risco, as tendências e relações com as partes no diagrama são partes que interessadas externamente e suas percepções de valores, porém o contexto interno, envolve a estratégia, a cultura, os processos e estrutura da empresa. Para que isso possa ocorrer é preciso definir metas e objetivos além de responsabilidades e o apetite ao risco que a organização quer e possa possuir.

A fase da identificação é o processo de avaliação dos riscos que fornecem para empresa, ou seja, é uma listagem dos perigos que obtemos internamente e em muitos casos que refletem externamente, assim gerando um prejuízo financeiro e principalmente da imagem da empresa. Após a identificação dos riscos, eles devem ser criticados, e deveram conter todas as informações, se não é identificado nesta fase não será incluído em análises posteriores.

A fase de análise de riscos é após a identificação de todos os riscos que possam afetar direta e indiretamente, ou seja, após desenvolver a compreensão dos riscos, é que a empresa poderá tomar decisões a respeito de seu devido tratamento. Com isso ficam estimadas as probabilidades e impacto de cada risco para a empresa.

Toda análise envolve a apreciação das consequências estudando suas causas demonstrando assim as fontes dos riscos, porém podem ser positivas e negativas, com isso temos que analisar a probabilidade que determina a consequência que possa ocorrer. Sendo que na norma não é especificado os critérios e métodos, pois cada organização possui seu responsável e isso implica nas escolhas, as quais devem respeitar sempre as características de seu negócio.

Na fase de Tratamento de Riscos, a empresa envolve-se em um processo cíclico composto por: avaliação do tratamento que já foi realizado; decisão dos níveis de risco residual que podem ser toleráveis; as que não foram toleráveis, a definição e implementação dos novos tratamentos; avaliações e eficácia dos tratamentos.

Porém ressaltamos que as opções de tratamento são universais: ação de evitar o risco; tomada ou aumento do risco, isso se o risco for positivo; remoção da fonte de riscos; alteração da probabilidade; alteração das consequências; compartilhamento do risco e retenção do risco por uma decisão consistente e bem embasada.

A última fase, monitoramento e análise crítica é quando temos que certificarmos que se encontra em ordem, estas análises demonstram sempre o resultado de todo um serviço realizado, além de podermos fazer sempre uma nova avaliação, pois com as tomadas de decisões temos que estudar para nos preparar para um cenário que nós mesmos constatamos, e para que não ocorram falhas no momento real de um risco devem sempre

ser realizados treinamentos periódicos para que no momento real o vigilante/fiscal ou responsáveis pelas operações saibam como fazer sem por ninguém em risco maior.

Segundo Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, o grande desafio no desenvolvimento da ISO 31000 estava em estabelecer uma linguagem comum, bem como em padronizar as melhores práticas e abordagens para que as organizações pudessem implementar a gestão de riscos em seus processos. Por se tratar de uma proposta de convergência alinhada com a visão integrada de ERM (Enterprise Risk Management), a nova norma não concorre com outras orientações já existentes, fornecendo orientações e alinhamento com outros conjuntos de regras específicos.

## 4 OS PROCESSOS LOGÍSTICOS EM LOJAS DE VAREJO E A PREVENÇÃO DE PERDAS

Segundo a enciclopédia livre (Wikipédia), a **Logística** é a área da gestão responsável por prover recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa.

Desde a antiguidade, os líderes militares já se utilizavam da logística, para tramar guerras e prostituições. As guerras eram longas e geralmente distantes e eram necessários grandes e constantes deslocamentos de recursos. Para transportar as tropas, armamentos e carros de guerra pesados aos locais de combate eram necessários o planejamento, organização e execução de tarefas logísticas, que envolviam a definição de uma rota; nem sempre o mais curta, pois era necessário ter uma fonte de água potável próxima, transporte, armazenagem e distribuição de equipamentos e suprimentos. Na antiga Grécia, Roma e no Império Bizantino, os militares com o título de *Logistikas* eram os responsáveis por garantir recursos e suprimentos para a guerra, por exemplo, Carl von Clausewitz dividia a Arte da Guerra em dois ramos: a tática e a estratégia. Não falava especificamente da logística, porém reconheceu que "em nossos dias, existe na guerra um grande número de atividades que a sustentam (...), que devem ser consideradas como uma preparação para esta".

Com o passar dos anos, foi se desenvolvendo as atividades da logística no mundo, elas passam pelo maior controle e identificação de oportunidades de redução de custos, redução nos prazos de entrega e aumento da qualidade no cumprimento do prazo, disponibilidade constante dos produtos, programação das entregas, facilidade na gestão dos pedidos e flexibilização da fabricação, análises de longo prazo com incrementos em inovação tecnológica, novas metodologias de custeio, novas ferramentas para redefinição de processos e adequação dos negócios. Apesar dessa evolução, até a década de 40 havia poucos estudos e publicações sobre o tema. A partir dos anos 50 e 60, as empresas

começaram a se preocupar com a satisfação do cliente. Foi então que surgiu o conceito de logística empresarial, motivado por uma nova atitude do consumidor. Os anos 70 assistem à consolidação dos conceitos como o MRP (*Material Requirements Planning*).

Após os anos 80, a logística passa a ter realmente um desenvolvimento revolucionário, empurrado pelas demandas ocasionadas pela globalização, pela alteração da economia mundial e pelo grande uso de computadores na administração. Nesse novo contexto da economia globalizada, as empresas passam a competir em nível mundial, mesmo dentro de seu território local, sendo obrigadas a passar de moldes multinacionais de operações para moldes mundiais de operação. A **logística** é dividida em dois tipos de atividades - as principais e as secundárias:

- **Principais:** Transportes, Gerenciar os Estoques, Processamento de Pedidos.
- **Secundárias:** Armazenagem, Manuseio de materiais, Embalagem, Obtenção/Compras, Programação de produtos e Sistema de informação.

#### **4.1 Gestão de Estoque**

Segundo o ensaio encontrado no site [www.prevenirperdas.com.br](http://www.prevenirperdas.com.br) “A Prevenção de Perdas nos Processos Logísticos em Loja de Varejo em Salvador”, pag. 08, escrito por Manoel José Oliveira Santos, “...o importante não é o que está armazenado no estoque ou onde encontra-se posicionado, mas neste produto existirá uma certa diferença em seu meio de ser manipulado para o destino. Com o fornecimento de qualquer produto possa ocorrer exatamente como a demanda realiza, o produto jamais seria estocado.”

A gestão de estoque é gerenciamento de recursos que não trabalha com o valor moeda, mas sim o valor destinado a suprimento de uma empresa. Para administrarmos melhor este suprimento é realizado o investimento em estoque, que demonstra os resultados para que possamos evitar que se perca dinheiro (venda) em determinadas situações, como por

exemplo, quebras de produto ação que ocasiona na não venda, podemos também obter um controle quanto as quantidade de trocas que estão sendo realizada, em outras palavras a devolução do produto, podendo muitas vezes não ser mais vendido novamente. Ou seja, o inventario que transforma em direcionamento para cada organização, com o objetivo de ser aplicada somente analise entre o lucro de venda e os produtos que não foram vendidos.

#### **4.1.1 Curva ABC**

Como toda empresa que armazena no estoque seus produtos para serem vendidos, sempre a algum produto que é mais importante que outros. Alguns desses produtos, como por exemplo, pode ser pelo fato de ser o mais vendido ou mesmo o fato do produto ter um poder mais aquisitivo.

Segundo o ensaio encontrado no site [www.prevenirperdas.com.br](http://www.prevenirperdas.com.br) “A Prevenção de Perdas nos Processos Logísticos em Loja de Varejo em Salvador”, pag. 12, escrito por Manoel José Oliveira Santos, uma das formas que podemos discriminar as diferenças entre os produtos no estoque é fazendo uma lista de cada um deles, de acordo com seu valor econômico, ou seja, a sua taxa de uso multiplicada por seu valor individual.

Normalmente uma pequena proporção dos produtos totaliza continuamente o estoque, sendo que uma grande parte proporciona o valor total do estoque. Este é o fenômeno que conhecemos como a lei de Pareto, falado por muitos a famosa regra dos 80/20. É chamado assim porque é utilizado o valor de 80% do estoque onde há uma operação responsável por somente 20% de todos os tipos dos produtos que estão estocados.

## **4.2 A importância da Prevenção de Perdas no Varejo**

Com o que já mencionamos acima, agora estudaremos a importância da prevenção de perdas nas empresas de varejo. Demonstrando que a evolução, onde tinha como sempre o único objetivo de somente vender, e com o passar dos anos percebeu que para vender bem, não pode perder produtos, e para isso buscou e busca meios para melhor administração de seu estoque.

### **4.2.1 O progresso da rede de varejo e sua evolução no mercado da prevenção**

Segundo o professor universitário – graduado em ciências contábeis – Osvaldo Américo de Oliveira Sobrinho, em seu livro “*Programa de Prevenção de Perdas: Sua Empresa Possui um Projeto Diretor para Prevenir as Perdas?*”, a cadeia varejista vem apresentando uma evolução constante no mercado, demonstrando dinamismo e progresso. Justamente por ter contato direto com o consumidor final, ela precisa estar em constante desenvolvimento. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e acabam ditando o passo das inovações no mercado de varejo, e por consequência forçam as evoluções no mercado de Prevenção de Perdas.

O consumidor é um fator externo que obriga a evolução. Mas há também fatores internos. Toda a demanda de desenvolvimento e evolução de uma rede de varejo, para assim alcançar mais consumidores e, portanto aumentar o lucro do negócio caminha junto à necessidade de evitar e diminuir as perdas. Desse modo, o lucro aumenta para a empresa. Aparentemente pequenas estas alterações operacionais internas são capazes de gerar enormes diferenças, que são um fator competitivo muito importante no atual cenário do mercado de varejo.

Índices de perdas, antes considerados irrelevantes por serem inexpressivos dentro dos valores totais de lucro de uma empresa, hoje são apontados como uma oportunidade de

maximizar os lucros. Isso faz com que os gestores dessa área se empenhem em conhecer profundamente os fatores que levam às perdas, assim como em conhecer os impactos danosos que geram nos resultados finais dos negócios.

A falta de padronização é outro fator apontado por Osvaldo. As falhas na padronização de processos geram perdas por erros operacionais. A simples falta de um procedimento adequado na entrada e saída de mercadorias, por exemplo, já é um fator preocupante. Ausência de metodologias para a correta realização de inventários é outro fator importante que também é deixado de lado.

Uma solução para esta situação é o desenvolvimento de um plano de ação coerente com a cultura da empresa, onde a utilização desse Plano Diretor consiga efetivamente combater as perdas. Isso só é possível mediante o entendimento de que prevenir perdas é fundamental para influenciar positivamente o lucro das empresas.

#### ***4.3 Prevenção de Perdas: A estrutura que enfrenta Perda x Lucro é na organização da empresa***

A evolução do mercado brasileiro no varejo é notória. A estabilidade econômica alcançada no país possibilitou o crescimento e também incentivou novas políticas nas empresas. A Prevenção de Perdas tornou-se um item indispensável nas organizações, principalmente na rede varejista. É uma ferramenta importante para a redução de custos, e o aumento de lucro.

Inicialmente as redes de varejo buscavam apenas controlar o que ocasionava as perdas, a conotação era restritiva em vários aspectos e isso apenas burocratizava processos. Isso ocasionava redução do volume de vendas nas lojas. As áreas de operação e administrativas acabavam entrando em conflito. Isso prejudicava o aumento dos resultados obtidos. Porém,

notou-se que a simples modificação de cultura por parte dos colaboradores seria uma importante ferramenta para o aumento do lucro, pela diminuição constante das perdas. As redes varejistas se modernizaram, inovando ao longo dos anos e buscando alternativas mais eficazes que diminuam as divergências entre áreas. Isso melhora consideravelmente o índice de riscos operacionais, ou divergências em processos, pela maior clareza das áreas internas entre si.

Este novo cenário, de mudança de cultura interna, mostrou a importância do trabalho voltado à prevenção de perdas. Esta passou então a ser vista como um centro de geração de valores positivos, diminuindo ativamente a diferença entre lucro e prejuízo. Os resultados obtidos com a Prevenção de Perdas podem muitas vezes livrar as empresas de resultados negativos.

Segundo o professor do PROVAR/USP, George Stein, em seu livro "*Estratégia e Prática de Prevenção de Perdas*" (apostila do Curso Realizado na FIA/USP, São Paulo 2006), é frequente encontrar nas companhias trabalhos voltados a estancar um determinado problema relacionado à perda. Porém, normalmente, este esforço está focado na correção da consequência e não da causa real do problema. Isso acontece principalmente devido à dificuldade das empresas visualizarem com clareza o que realmente se perde e onde o problema se origina.

Por isto, segundo o Prof. Osvaldo Américo, é importante defender que toda empresa deve construir e utilizar um Plano Diretor para Prevenção de Perdas, e, conseqüentemente ter uma visão clara das suas perdas. Uma das formas de proporcionar às empresas uma visão ampla e clara de onde e como as perdas acontecem é através de uma rigorosa análise dos processos internos. A análise dos processos internos, dos recursos humanos utilizados e das tecnologias disponíveis também fornece importantes dados para a análise da empresa.

Na rede de varejo é preciso identificar os principais fatores que facilitam a ocorrência de perdas. Identificando quais são suas reais perdas e principais causas, a empresa valida suas operações de prevenção de perdas, identifica novas vulnerabilidades, riscos e oportunidades, permitindo-se criar soluções de melhoria.

O foco de uma área como a de Prevenção de Perdas é financeiro. Normalmente departamentos financeiros procuram trabalhar para que toda a organização exerça suas funções evitando perdas desnecessárias. Para isso são utilizados sistemas que inibem ações criminosas. Trabalhar o conceito de prevenção de perdas hoje é uma necessidade vital para a saúde financeira das empresas em geral, principalmente as redes varejistas. Isto ocorre, devido a sua característica de distribuição em massa, mantendo alto volume de estoques para atender a velocidade do negócio. Isso acaba gerando, conseqüentemente, um grande volume de avarias e extravios.

#### ***4.4 Como deve funcionar um Programa de Prevenção de Perdas***

Partindo do princípio de que desperdício é a diferença entre o ótimo resultado contra o que é praticado atualmente pela organização, pode-se afirmar que o ótimo resultado faz referência às melhores práticas do mercado (benchmark) e o praticado pela organização refere-se às práticas atuais da companhia.

Segundo o Relatório Especial Anual da Preventis Consulting, (São Paulo 2006), escrito por Cláudio Landsberg, consultor de Prevenção de Perda e Risco, algumas indústrias especializaram-se mais em determinados tipos de desperdícios. A Indústria manufatureira focou na classificação tempo e capital. Já o varejo intensificou seu trabalho na classificação material e capital. Poucos foram aqueles que entenderam o conceito de desperdício de oportunidade.

Uma área que busca prevenir a perda, precisa se importar com as consequências desta perda. É necessário conhecer e classificar estas relações de “interdependência”, que levam a um efeito “cascata”. Considerando que é possível que um desperdício gere outro, se faz necessário dar atenção especial às ocorrências para evitar esta sucessão. E isso não acontece da noite para o dia, é o tipo de maturidade que a empresa precisa ter, unindo esforços e abrangendo todos os níveis.

Também segundo Cláudio Landsberg, no Brasil ainda entende-se por Prevenção de Perdas o combate ao desperdício de materiais, com introdução de práticas preventivas para que as perdas identificadas e não identificadas sejam reduzidas.

Já segundo o Prof. Osvaldo Américo, há ainda outros conceitos, que buscam descrever perdas e prevenção da seguinte forma:

- *“Perda é ato de perder; privação de coisa que se possuía; extravio; desaparecimento; carência; detrimento; desgraça; dano; prejuízo; ruína”.*
- *“Prevenção é ato ou efeito de prevenir; aviso ou opinião antecipada; precaução; cautela; premeditação; disposição prévia”.*

As práticas relacionadas à Prevenção de Perdas no mercado brasileiro iniciaram-se aproximadamente há dez anos. Um período bastante curto se comparado ao mercado norte americano, onde se fala sobre o tema há mais de 20 anos. Também é bastante expressivo, se comparado ao restante da América do Sul, que apenas recentemente começou a tratar do assunto. Este histórico descreve basicamente o mercado varejista, não obstante o fato de que nos demais segmentos este conceito já seja difundido. Entretanto, ainda se trabalha com poucas pesquisas e troca de informações.

Por muitos anos, grandes organizações do varejo enxergam que a área da prevenção de perdas tem um valor estratégico enorme. São organizações que investiram em tecnologia, estrutura organizacional, remodelagem de processos e principalmente na mudança de cultura interna. Era notório que tal foco não poderia ser restrito às grandes empresas, e que em pouco tempo os mercados médios e pequenos necessitariam iniciar algum tipo de trabalho.

Nos últimos anos pode-se notar que o maior comprometimento das empresas com o tema e a implantação de projetos de redução de perdas ganhou prioridade. Destacam-se aqui os segmentos supermercadistas, lojas de departamentos, magazines e *home-centers*. Além de algumas iniciativas em drogarias e franquias de moda.

Segundo estudos da 7ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro – 2007, realizado pelo Programa de Administração do Varejo (PROVAR/FIA/USP), 80% das grandes empresas de varejo no mercado brasileiro possuem hoje Programas de Prevenção de Perdas definidos como área independente. Esta taxa cai absurdamente no médio mercado, onde apenas 30% contam com algum tipo de iniciativa, e piora no pequeno mercado, abaixo de 1%. Isto nos leva a uma visão de crescimento da adesão, acentuado nos próximos três anos no médio e pequeno mercado.

Conclui-se então que para uma questão de sobrevivência, estes mercados deverão adotar, dentro de uma estratégia corporativa, um programa de redução e prevenção de perdas. Basicamente, resulta em uma forma de adoção “*Up and Down*”, onde os grandes ganham competitividade, levando os médios e pequenos a se estruturarem no mesmo sentido.

Para que uma empresa adote um programa de redução e prevenção de perdas com sucesso é necessária uma mudança comportamental, que deve atingir desde os principais executivos da empresa às áreas operacionais. Os resultados tangíveis da implantação de

um programa de prevenção de perdas mostram claramente a sustentabilidade deste tipo de projeto e a eficiência do programa.

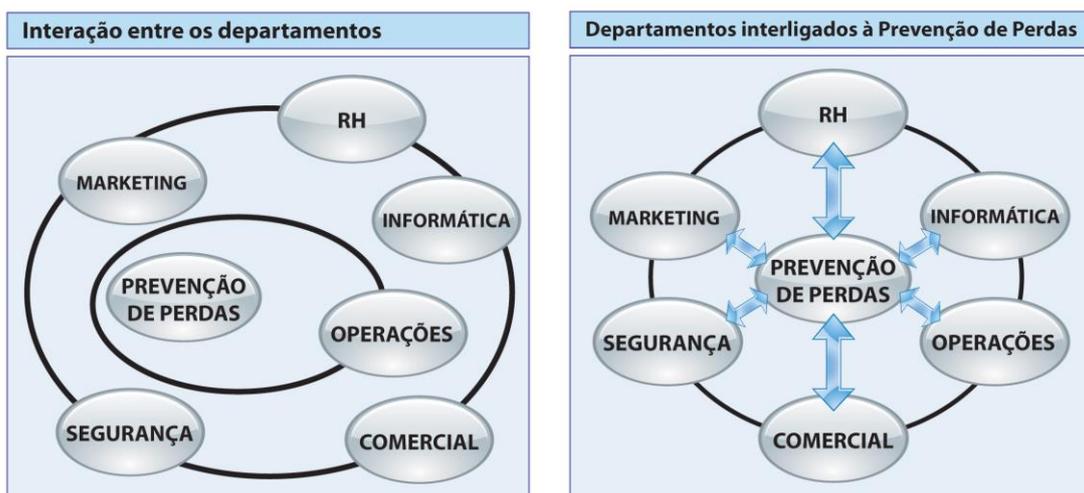
Já para Cláudio Landsberg, a manutenção destes programas é essencial para que os índices atingidos não retornem à situação anterior. Vale ressaltar que sustentar os índices ocorre apenas se o conceito de desperdício mais amplo for adotado. Devemos esperar para os próximos anos um avanço considerável na utilização de práticas de prevenção em todo o mercado, tanto na direção da ampliação do conceito, com a ampliação dos programas existentes, quanto na adesão de mais empresas às práticas de prevenção.

#### ***4.5 Planejamento estratégico para Prevenir as Perdas na sua empresa***

A Prevenção de Perdas normalmente é uma prática que exige um planejamento de longo prazo, e cuidadoso dentro de uma empresa. Segundo Havrenne, Gerente de Projetos de Preventis Consulting, além de apoio dos níveis de diretoria e gerência de uma corporação, o assunto necessita de um plano de ações de curto, médio e longo prazos, definidos através de um Plano Diretor pelos seguintes motivos:

1. Prevenção de perdas é multidisciplinar. Simultaneamente, a área necessita lidar com processos, pessoas e tecnologia.
  - a. Processos, pois a maior parte dos problemas na operação normalmente está localizada em processos mal desenhados, ausência de controles, etc., que podem representar a diferença entre o praticado e o ótimo;
  - b. Pessoas, pois a existência de trabalhadores despreparados, negligentes e mal intencionados prejudica a execução de forma correta das normas e procedimentos existentes dentro de uma corporação, afastando-a de seus melhores resultados;

- c. Tecnologia, pois sistemas e aparatos de tecnologia estão intrinsecamente ligados à prevenção de perdas e as partes de processos e pessoas, devendo garantir a segurança e confiabilidade das informações.
2. A necessidade da colaboração de vários departamentos dentro de uma companhia. Por exemplo, não raro podemos ver uma discussão de novos procedimentos voltados para a prevenção que lidam conjuntamente com logística, informática e operações entre outros departamentos de uma empresa.
  3. Prevenção de Perdas é, pela sua natureza, uma atividade de controle dentro das operações da empresa, que deve assegurar e garantir o funcionamento correto da operação global, mesmo que por vezes, em algum ponto, afete a velocidade do processo ou um “possível resultado parcial” de um departamento específico. Se imaginarmos dentro de um balanço fechado de uma empresa, isso significa que para Prevenção de Perdas, mais importante do que o resultado do faturamento bruto, a principal linha do balanço é o “*bottom line*”, ou seja, o resultado final na forma de lucro.



Com base nas informações, a área de Prevenção de Perdas pode servir como consultoria independente da área que tomar a decisão. Isso significa que o trabalho que uma área exerce para seguir um planejamento deve ser avaliado pela área de Prevenção de Perdas. Esta por sua vez, procura validar e certificar se há risco para empresa e qual tipo de risco.

Dependendo do risco analisado, pode-se demonstrar que a não instalação do projeto, como também a instalação com restrições, estará sempre guiada por uma avaliação prévia que procurou diminuir os riscos, evitá-los ou até mesmo neutralizá-los.

Por esses motivos, o combate às perdas dentro de uma companhia deve começar com uma iniciativa estruturada e integrada e não uma série de esforços desconectados de vários departamentos em paralelo. O combate às perdas necessita de uma visão de curto, médio e longo prazo, com foco e prioridade em trazer resultados tangíveis, mensurados financeiramente.

Empresas que ainda não atingiram esta maturidade de entender a prevenção como uns fatores importantes da cultura interna acabam por vezes tomando iniciativas que não possuem uma unidade. Inevitavelmente, os conflitos inerentes entre as áreas surgem, e como tal, necessitam de um mediador neutro e externo para arbitrar esses conflitos e sugerir soluções. É neste momento que a falta de uma iniciativa estruturada de prevenção de perdas é mais sentida. Imaginemos uma empresa fictícia de varejo, onde o departamento de operações de lojas esteja em conflito com a logística. O departamento de operações, num dado momento, constata que há uma falta de mercadorias do centro distribuidor, por exemplo. Por sua vez, o departamento de logística argumenta que houve um erro de separação de mercadorias, inerente à sua operação, mas que este erro é ínfimo e em número muito inferior ao valor relatado pelas lojas. Quem arbitra e quem soluciona esse problema localizado dentro das duas áreas de responsabilidade? Quem estaria disposto, separadamente e dentro de seu departamento, a inserir controles ou freios nos seus processos buscando maximizar os resultados globais da operação? A resposta para esse caso e para muitas outras “bolas divididas” está em assumir a necessidade de um órgão neutro e responsável por essa área, capaz de ditar a responsabilidade e o papel de cada área e que seja cobrado pelos resultados da operação global.

A natureza da prevenção de perdas é manter o controle necessário para garantir o correto funcionamento na empresa, buscando não intervir no resultado parcial de um departamento específico. Isso significa que a prevenção de perdas está preocupada acima de tudo com o resultado final da venda de um produto, de uma linha de serviço ou categoria de produtos. Com as práticas de prevenção de perdas, todos os níveis que a empresa possui dentro e fora de um cronograma de ações de curto, médio e longo prazo sai beneficiada. Um planejamento estratégico de prevenção de perdas bem produzido consegue definir, de uma forma organizada, as ações de curto, médio e longo prazo com foco na geração de valor para a empresa.

#### ***4.6 Visão de Prevenção em Riscos: Entendendo***

O artigo de Antonio C. Ribeiro Brasileiro (de 15 de Setembro de 2010) diz que as principais abordagens podem ser prospectivas, com o objetivo de que os gestores possam possuir uma visão mais preventivista dos riscos corporativos.

A prospectiva nos ensina que o futuro sempre pode estar por ser realizado, dependendo da visão de quem os constrói. Portanto cenários prospectivos dependem das visões e expectativas dos executivos e especialistas. Há a necessidade de possuir técnicas e métodos definidos, evitando o famoso “achismo” técnico. A construção de cenários não pode de forma alguma ter uma visão projetiva, ou seja, de levar em consideração somente os fatos e dados que aconteceram no passado. As definições, apresentadas pelos principais autores, obedecem a um fundamento básico da prospectiva – o futuro é múltiplo e incerto.

Desses autores destacamos os seguintes conceitos: “O conjunto formado pela descrição, de forma coerente, de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura.” GODET (1997), complementa sua definição afirmando que um cenário não é a realidade futura, mas um meio de

representá-la, com o objetivo de nortear a ação presente à luz dos futuros possíveis e desejáveis.

Para SCHWARTZ (1996), cenários são uma ferramenta para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, nos quais as decisões pessoais podem ser cumpridas. Ou um conjunto de métodos organizados para sonharmos sobre o futuro de maneira eficiente. De forma resumida, o autor define cenários como “histórias de futuro”, que podem nos ajudar a reconhecer e nos adaptarmos aos aspectos de mudança do ambiente presente.

PORTER (1992) define cenários no contexto da indústria como: “...Uma visão internamente consistente da estrutura futura de uma indústria...”. Baseia-se em um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que poderiam influenciar a estrutura industrial, considerando as implicações para a criação e a sustentação da vantagem competitiva. “O conjunto completo de cenários, e não o mais provável é então utilizado para projetar uma estratégia competitiva.”

Segundo a visão de RATTNER (1979), “...a construção de cenários visa a um procedimento sistemático para detectar as tendências prováveis da evolução, numa seqüência de intervalos temporais, e procura identificar os limites da tensão social nos quais as forças sociais poderiam alterar essas tendências. Essas atitudes envolvem juízos sobre que estrutura e parâmetros são importantes e que objetivos e metas inspiram e motivam essas forças sociais”.

Para HEIJDEN (1992), os cenários são ferramentas que têm por objetivo melhorar o processo decisório, com base no estudo de possíveis ambientes futuros. Não devem ser tratados como previsões capazes de influenciar o futuro, nem como histórias de ficção científica montadas somente para estimular a imaginação. Os cenários têm como foco

assuntos e informações de grande importância para os tomadores de decisão, assim como os elementos previsíveis e imprevisíveis do ambiente que afetam o sistema em que a empresa está inserida.

Os cenários são imagens alternativas de futuro que facilitam a tomada de decisões. Eles são ferramentas poderosas desenhadas para melhorar o processo de planejamento estratégico de uma organização, ao explorar um conjunto de situações “e se isso acontecer...”.

Chamado de “pensar cenariamente”, este processo incentiva o desenvolvimento de histórias divergentes sobre o futuro, deixando a organização preparada para as eventualidades que possa enfrentar, “ensaiando para o futuro”. HEIJDEN (1992).

Configuram futuros possíveis ou prováveis mediante a simulação e desdobramentos de certas condições. Cenários são ambientes alternativos nos quais os acontecimentos de hoje surtem efeito. Eles não são predições, nem tampouco estratégias. Ao contrário, são narrativas vivas de futuros diferentes e divergentes, desenhados especialmente para ressaltar os riscos e oportunidades inerentes às estratégias, enriquecendo o processo de planejamento. Um leque de cenários alternativos proporciona um caminho para se focar no futuro, porém sem perder a perspectiva das outras possibilidades. Abordagens Segundo GODET (1999) dizem que “cenários são conjuntos formados pela descrição de uma situação futura e o curso dos eventos que permitem que caminhemos da situação original para a situação futura. A palavra cenário é muitas vezes abusada, especialmente quando utilizada para descrever qualquer conjunto de hipóteses. É claro que essas hipóteses devem ser simultaneamente pertinentes, coerentes, plausíveis, importantes e transparentes para atingirem a todos nossos critérios.”

Os cenários possuem duas categorias ou abordagens, segundo GODET (1999):

Exploratórias: começando de tendências do passado e do presente e levando para futuros prováveis - desejado ou normativo, ao contrário, é a expressão do futuro baseada na vontade de uma coletividade, refletindo seus anseios e expectativas e delineando o que se espera alcançar num dado horizonte. Entretanto, como deve representar a descrição de um futuro plausível, o cenário desejado não pode ser a mera expressão incondicionada dos sonhos ou utopias de um grupo, mas antes um futuro que pode ser realizado como um desejo viável.

Assim, o cenário desejado deve ser também uma descrição consistente de uma visão que leve em conta o contexto histórico e os recursos mobilizáveis pela coletividade.

Esses cenários exploratórios ou antecipatórios podem, além disso, indicar uma tendência ou serem contrastados, dependendo se eles levam em consideração os desenvolvimentos mais prováveis ou extremos. Não existe uma única abordagem com relação a cenários, existem inúmeras, sendo que pelo menos três fases são comuns aos tipos de cenários:

- Identificação das variáveis chaves ou eventos motrizes;
- Análise do jogo dos atores, influência sobre as variáveis chaves, para poder fazer as perguntas chave para o futuro;
- Redução da incerteza nas questões chaves e escolha dos cenários ambientais mais prováveis usando os métodos de consulta a especialistas. O processo completo de cenários não pode e nem deve ser linear, tendo em vista as interligações, influências das variáveis e atores entre si.

O planejamento de cenários hoje faz parte das ferramentas de planejamento estratégico, sendo aplicado pelas consultorias e organizações de diferentes modos.

Outra abordagem é a de HUSS & HONTON (1987) que apresentam três aspectos distintos, desenvolvidos e utilizados ao final da década de 80, pelas principais empresas envolvidas em cenários:

**Lógica Intuitiva:** a essência desta abordagem está em encontrar meios de mudar o pensamento dos gestores de modo que consigam antecipar o futuro e preparar a empresa para este futuro. Isto é feito através da criação de um conjunto de histórias sobre o futuro, coerentes e realistas, para testar os planos e os projetos de negócios, incitando o debate público e a convergência de opiniões. Esta abordagem pressupõe que a tomada de decisões da empresa é baseada em um conjunto complexo de relações entre fatores econômicos, tecnológicos, sociais e políticos.

A maioria destes fatores é externa à empresa, mas devem ser entendida para melhorar as decisões relativas ao desenvolvimento de produtos, expansão de capacidade e estratégias empresariais. Alguns dos fatores são precisos, quantitativos e de certo modo previsíveis. A análise de cenários é um meio de avaliar riscos, antecipar os momentos-chave de mudança e identificar trade-off entre as metas da empresa. O ponto forte desta abordagem é sua habilidade em desenvolver cenários flexíveis e consistentes sob uma perspectiva intuitiva, dispensando modelos matemáticos de difícil adaptação em certas empresas. Este método foi descrito primeiramente por Pierre Wack em 1985 e é utilizado pela Shell, Stanford Research Institute – SRI e Global Business Network – GBN.

**Análise dos Impactos Tendenciais:** esta abordagem enfoca o efeito de determinados eventos nas tendências das variáveis analisadas, em um dado período de tempo. Ao contrário da Lógica Intuitiva que procura perturbações e rupturas de tendências, este método procura capturar as tendências, extrapolar e verificar os efeitos de certos eventos relevantes na evolução da tendência.

Esta abordagem une métodos tradicionais de previsão como análises de séries de tempo e econometria com fatores qualitativos, forçando o usuário a identificar explicitamente os eventos que influenciam a variável analisada e avaliar as probabilidades de sua ocorrência e de seus impactos. Este método não verifica possíveis efeitos de uma variável sobre a outra. É utilizado pelo Futures Group, uma divisão de consultoria da Deloitte Consulting desde 1988.

**Análise de Impactos Cruzados:** é uma técnica para analisar sistemas complexos e se concentra no estudo dos modos que as forças internas ou externas de uma empresa podem interagir produzindo efeitos maiores que a soma de suas partes e na análise da ampliação de uma única força através de feedbacks. Este método tem sido útil em ambientes onde é possível identificar forças dominantes e modelá-las, facilitando o entendimento dos gestores. É um modelo matemático que apresenta como resultado final um cenário estático, exigindo do administrador a capacidade de imaginar um caminho entre cenário projetado e estado atual da ambiência ou empresa.

É usado pela consultoria Battelle Memorial Institute, empresa de serviços, em seu modelo chamado Battelle Scenario Inputs to Corporate Strategy – BASICS e pela Análise Prospectiva de Michael Godet.

Já OLIVEIRA (2001) cita oito abordagens – técnicas gerais: dedução, indução, lógica intuitiva, tendência de impacto, impacto cruzado, inserção e encadeamento.

1. Dedução – devem-se selecionar os fatores dominantes e prever os acontecimentos relevantes para cada fator.

2. Indução – consistem em seleccionar alguns poucos fatores relevantes, postular possibilidades futuras para cada fator, verificar cada combinação possível através de uma matriz e seleccionar um conjunto de três ou quatro cenários distintos.
3. Lógica intuitiva – baseia-se exclusivamente na experiência do grupo participante, não ocorrendo análise qualitativa.
4. Análise da tendência de impacto – combinam-se análises qualitativas e quantitativas, avaliando a probabilidade de ocorrência e o seu nível de importância, não se avaliando as inter-relações e sim somente o fator do qual se tem maior informação histórica.
5. Análise do impacto cruzado – consiste em considerar todos os cruzamentos de fatores, as expectativas elaboradas por especialistas, trabalhando-se com a média das estimativas para se estabelecer um cenário mais aceitável e um conjunto de vários outros cenários com probabilidade de ocorrência.
6. Simulação – consiste na utilização de tecnologia de informática, envolvendo modelos matemáticos e cálculos diversos. É um modelo quantitativo, não levando em conta aspectos qualitativo.
7. Inserção – procura especificar segmentos do ambiente empresarial, seqüencialmente encestados em segmentos do âmbito maior.
8. Encadeamento – busca identificar os vínculos entre o sistema produtivo da empresa e o seu ambiente.

Estas abordagens descritas por OLIVEIRA (2001) são na verdade derivações das três abordagens clássicas, descritas por HUSS & HONTON (1987).

## 5 A ESTRUTURA DE PREVENÇÃO DE PERDAS E A IMPORTÂNCIA DE SEUS PROFISSIONAIS

Montar uma cultura nas organizações pode não ser uma tarefa fácil, mas sempre há um meio de fazer com que a metodologia seja posta em prática.

Para isso nós precisamos saber primeiro o que é a cultura. Segundo Marco Kissil (no site [www.coladaweb.com/administracao/cultura-organizacional](http://www.coladaweb.com/administracao/cultura-organizacional)), a cultura é o termo usado para significar duas interpretações de maneiras diferentes. À direita temos o conjunto de costumes, civilização e realizações de uma época ou povo, e, à esquerda temos artes, os conhecimentos científicos e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humana, consideradas coletivamente.

Uma cultura organizacional não tem nada a ver com isto, pois com o estudo das organizações, percebemos que a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, por meio de idéias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc. Por isso neste sentido, todos são dotados de cultura, pois fazem parte de algum sistema cultural.

Segundo Marco Kissil, temos quatro tipos de culturas que precisam sempre ser estudadas para sabermos o que e como devemos agir para não ocasionar um atrito, são os seguintes tipos:

- **Culturas Adaptativas:** Caracterizam-se pela sua maleabilidade e flexibilidade e são voltadas para a inovação e a mudança. São organizações que adotam e fazem constantes revisões e atualizações, as culturas adaptativas se caracterizam pela criatividade, inovação e mudanças. De um lado, a necessidade de mudança e a adaptação para garantir a atualização e modernização, e de outro, a necessidade de estabilidade e permanência para garantir a identidade da organização. O Japão, por

exemplo, é um país que convive com tradições milenares ao mesmo tempo em que cultua e incentiva a mudança e a inovação constantes.

- **Culturas Conservadoras:** Se caracterizam pela manutenção de idéias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo. São organizações conservadoras que se mantêm inalteradas como se nada tivesse mudado no mundo ao seu redor.
- **Culturas Fortes:** Seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influencia comportamentos e expectativas.
- **Culturas Fracas:** São culturas mais facilmente mudadas. Como exemplo, seria uma empresa pequena e jovem, como está no início, é mais fácil para a administração comunicar os novos valores, isto explica a dificuldade que as grandes corporações têm para mudar sua cultura.

A **cultura organizacional** ou **cultura corporativa** é o conjunto onde temos nossos hábitos e crenças estabelecidos por meio das normas, atitudes, expectativas e dos valores compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a administração das pessoas.

Podemos dizer em outras palavras que a cultura organizacional representa as normas informais de uma empresa, ou seja, as não escritas que nos passam como orientação e

alinhando nosso comportamento nos membros de uma organização no dia-a-dia e direcionando as ações para um alcance nos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização.

### ***5.1 Pode-se ou Deve-se Mudar a Cultura de uma Organização?***

Segundo Kissil (1998), para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional. Esse conceito responde plenamente esta questão, onde o autor sugere que a revitalização e a inovação são fatores importantes para as empresas, e de certo modo só se consegue isso mudando a cultura da organização.

O esforço de entendimento mútuo dentro da empresa é uma maneira de garantir uma estrutura consistente e manter o ritmo de produtividade da organização. Para montar as equipes com um perfil variado é preciso de um enfoque cultural e escolher as pessoas que são diferentes. O que faz uma empresa forte é o respeito mútuo interno, é ele que poderá gerar respostas rápidas e eficientes. Se as diversidades forem integradas em torno de um único compromisso, a empresa estará sempre pronta para administrar as mudanças que forem necessárias. Só se consegue isso com uma cultura organizacional forte, onde as pessoas têm os valores e princípios da empresa disseminados de forma clara, onde todos têm orgulho de fazer parte de uma organização transparente e focada no sucesso.

Para isso devemos utilizar as seguintes ferramentas que nos ajudarão na mudança da Cultura da Organização, são elas:

- **Clareza de objetivos, valores e princípios:** A empresa deve ter seus objetivos claros, definidos, formalmente estabelecidos e orientados para médio e longo prazo. Para dar certo na empresa deve fazer com que todos os funcionários tenham acesso aos seus objetivos, ter definidos os valores e princípios, sendo lembrado periodicamente (Ex. reunião mensal), isso auxilia no processo de mudança e seu retorno pode ser de médio prazo, caso bem divulgado e aplicado.
- **Imagem de produtos e serviços:** Grau em que os vários públicos (internos e externos) percebem a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Não basta o cliente externo ter percepção da empresa, mas também os funcionários, a "venda" interna é muito importante, divulgação de projetos que estão sendo executadas, conquistas, detalhes sobre a qualidade de seus produtos e serviços, devem ser do conhecimento dos clientes internos e externos, fazendo com que o funcionário tenha orgulho do seu trabalho. Seu resultado na mudança pode ser notado em longo prazo. Deve também ser trabalhado constantemente, para manter os funcionários informados.
- **Integração e comunicação:** Onde a estrutura da organização permite a comunicação interna entre os diversos níveis de forma simples e aberta. Tendo também a colaboração e parceria como meio existente e como auxílio mútuo, sendo tanto internamente (funcionários) quanto externamente (fornecedores). A comunicação flexível, entre subordinados e gestores, caso a empresa for muito fechada se dará num período de longo prazo, porém sendo um pouco mais flexível, se dará no curto ou médio prazo. A política de "portas abertas" deve ser incentivada pelos gestores até se tornar comum na organização.
- **Abertura a novas ideias:** Grau em que a empresa é dinâmica está atento às mudanças, tem senso de oportunidade, estabelece objetivos arrojados, é líder de tendências e cria um ambiente motivador. Nesse ambiente a empresa valoriza e incentiva as novas ideias de seus colaboradores. Podem ser feitos incentivos

financeiros como premiações por economia na mudança de algum processo, criar uma caixa de sugestões, terem reuniões periódicas entre setores na busca de melhorias, criarem um grupo de melhoria, etc. Depende muito da comunicação, ela deve ser aberta a ponto do funcionário ter a ousadia de expor e criar novos métodos e procedimentos. É um trabalho que pode trazer resultados no curto, médio, ou longo prazo.

- **Desempenho profissional:** O trabalho é estimulante para os funcionários e oferece desafios profissionais, possibilidade de crescimento e valorização pessoal. A própria prática de ideias faz com que o profissional sinta-se mais valorizado, pode-se também fazer rodízios, onde o funcionário deixa de ser um especialista numa função e começa a ter conhecimento de outras atividades, ajudando no entendimento de todo o processo e seu objetivo final. A construção de um plano de carreira também é importante, mas certamente é mais viável em empresas de grande porte. Seus resultados são de médio em longo prazo.
- **Aprendizado:** A empresa estimula e proporciona oportunidade de desenvolvimento profissional para os funcionários. A empresa não passa da fase de apenas cobrar qualificação do quadro funcional, mas passa a incentivar. Pode-se fazer isso com cursos internos, auxílio financeiro nos estudos (faculdade, curso de línguas, cursos profissionalizantes específicos, etc.). Pode ser implantado com divulgação de uma nova política de valorização dos funcionários incentivando aos estudos, tem um reflexo muito bom, e seus resultados podem ser de curto prazo.

Critérios para recrutamento, seleção, promoção de empregados. Os tipos de pessoas que são contratadas e os que têm sucesso são aqueles que aceitam e comportam-se de acordo com os valores da organização. É fundamental não ter o favoritismo de algumas pessoas, onde o caráter paternalista pode ser visto muito fortemente em empresas familiares acontecer tornando a organização desacreditada internamente. Aplica-se com um

recrutamento e seleção feita por profissionais qualificados, onde são buscados profissionais que se encaixam com o perfil da vaga e os objetivos da organização. Seu retorno é de longo prazo.

É importante, porém ressaltar que antes de qualquer atitude deve-se primeiramente fazer um diagnóstico da atual cultura da organização, para poder assim fazer um plano de ação e finalmente executá-lo e controlá-lo.

### **5.2 Aplicação das ferramentas citadas**

Os mecanismos acima citados, realmente podem ser aplicados, e são formas de fazer com que a organização mude sua cultura corporativa, claro que se deve observar o tamanho e a estrutura de cada empresa e adaptar a ferramenta conforme sua situação.

A mudança da cultura certamente começa de cima para baixo, podem e devem ser executadas pela Diretoria (CEO). Os gerentes intermediários, supervisores, ou chefes de departamentos, devem obrigatoriamente fazer parte do processo, ou etapas como a de comunicação não funcionariam, é seu papel também incentivar as mudanças propostas, é por eles que as instruções normalmente chegam, e se falhar nessa etapa todo o processo pode vir por água abaixo. Dessa forma conclui-se que apenas com a integração de todos é possível fazer com que se mude a cultura de uma organização.

*"Só existem duas maneiras de mudar a cultura de uma organização: mudando as pessoas ou mudando de pessoas." (Autor desconhecido)*

Como vimos acima, podemos fazer com que uma empresa tenha o conhecimento de nossas funções. A Área de Prevenção de Perdas deve ser composta por diversos profissionais com

o papel e responsabilidades específicas, pois se trata de uma área que deve ter o conhecimento de diversos assuntos que podem gerar perdas para uma empresa.

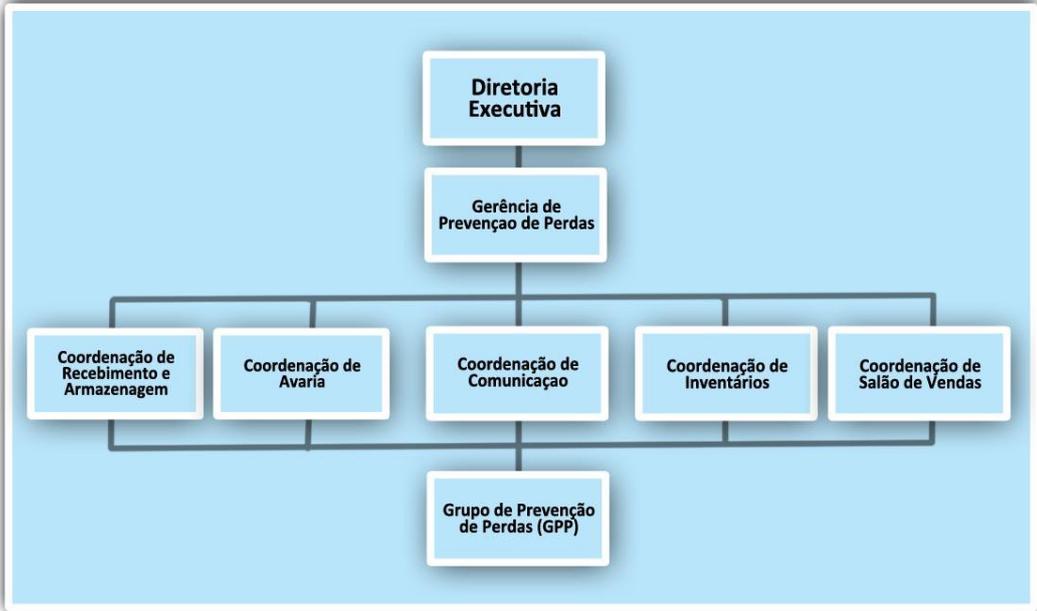
Segundo Kenneth L. (2001), com treinamento é que podemos fazer com que os colaboradores entendam o que estamos fazendo, o porquê disso, para que serve, como fazemos e qual é o nosso objetivo.

A Prevenção de Perdas tem como objetivo perder menos para lucrar mais, por exemplo, o varejo pensa sempre em vender para obter lucro e atender bem o cliente, porém não adianta somente vender se estamos perdendo muito, a prevenção de perdas entra com o papel de fazer com que a empresa perca o mínimo para que seu lucro possa ser maior sem necessariamente aumentar as vendas.

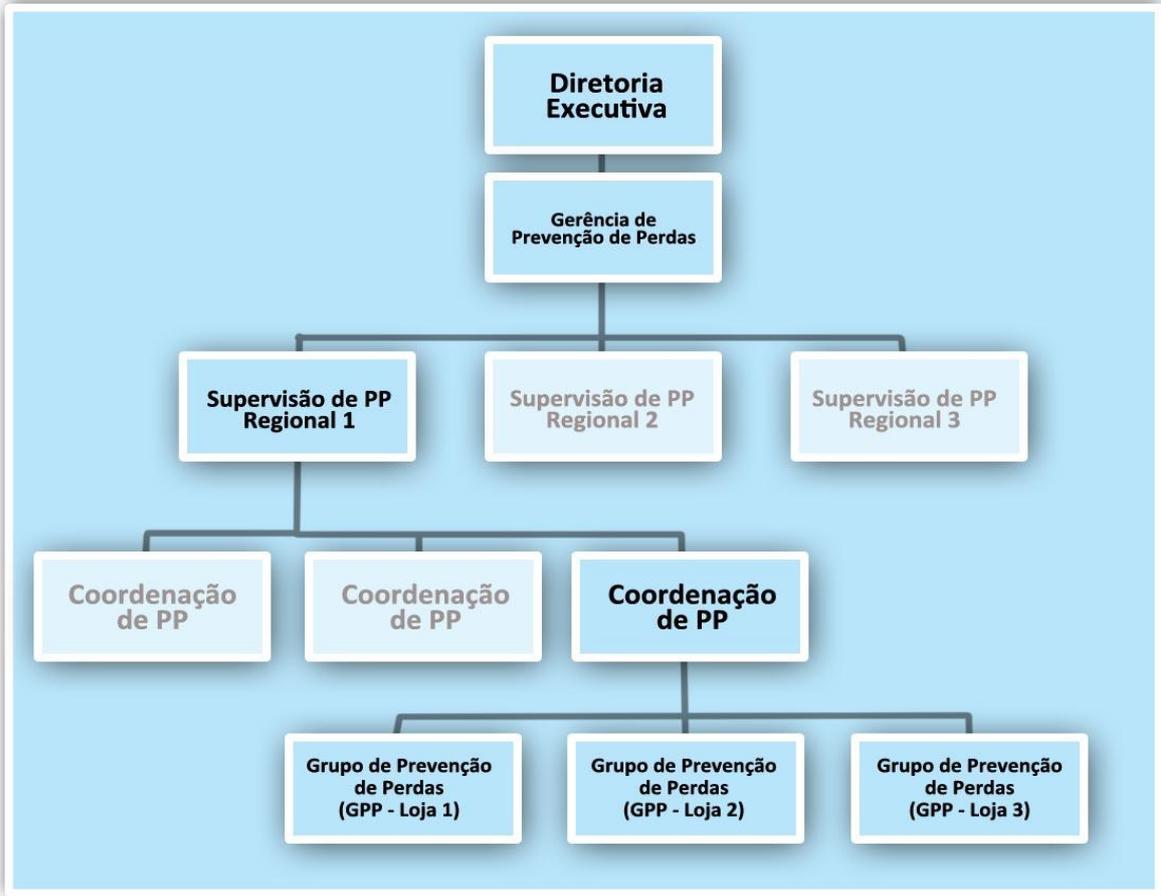
### ***5.3 Organogramas das empresas líderes no mercado brasileiro***

Pesquisamos a estrutura organizacional de duas empresas líderes no mercado, que denominaremos empresa A e B, e podemos dividir estes profissionais de acordo com suas funções (Organograma Funcional), ou por processo (Organograma de Processos).

## Organograma de Processos do Departamento de Prevenção de Perdas



## Organograma Funcional do Departamento de Prevenção de Perdas



## Estrutura da Prevenção de Riscos



Apesar de possuírem departamentos independentes a Direção é única, ou seja, o controle e gestão são realizados pelo Diretor de Prevenção de Perdas que por sua vez responde para a Direção Executiva.

O gerenciamento da perda total depende de quatro pilares, os quais sustentam a redução das perdas e que devem ser aplicados constantemente:



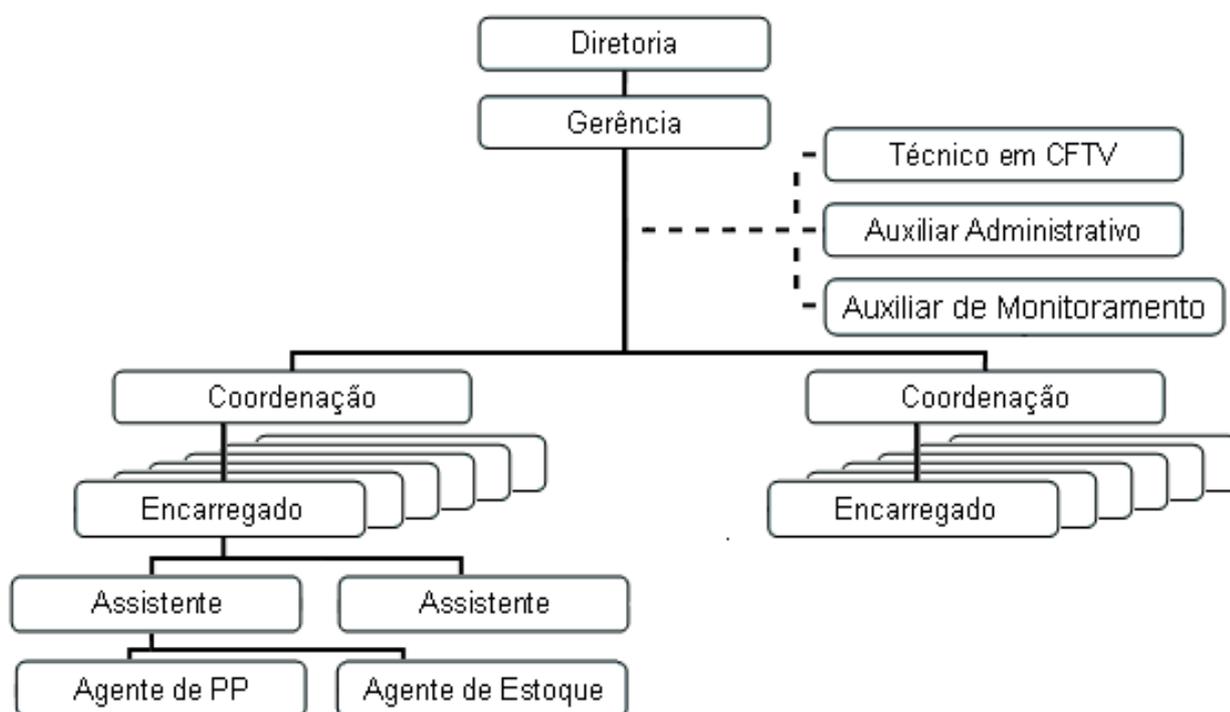
O Gerenciamento das perdas na empresa A está relacionado aos processos operacionais, indicadores, Prevenção de Riscos, compromisso e envolvimento. Dessa forma, eles conseguem chegar a Gestão da Perda Total.

As etapas do Gerenciamento são realizadas frequentemente a fim de minimizarem as perdas.



Um dos pontos fundamentais na empresa A é o trabalho realizado através da gestão de pessoas, desde a contratação, disseminação da cultura e permeação, todas as áreas são envolvidas e fazem parte do resultado final.

Na empresa B a estrutura embora tenha um lapso de tempo pequeno, o seu organograma já nasceu com a área de Prevenção de Perdas fortalecida, que segue:



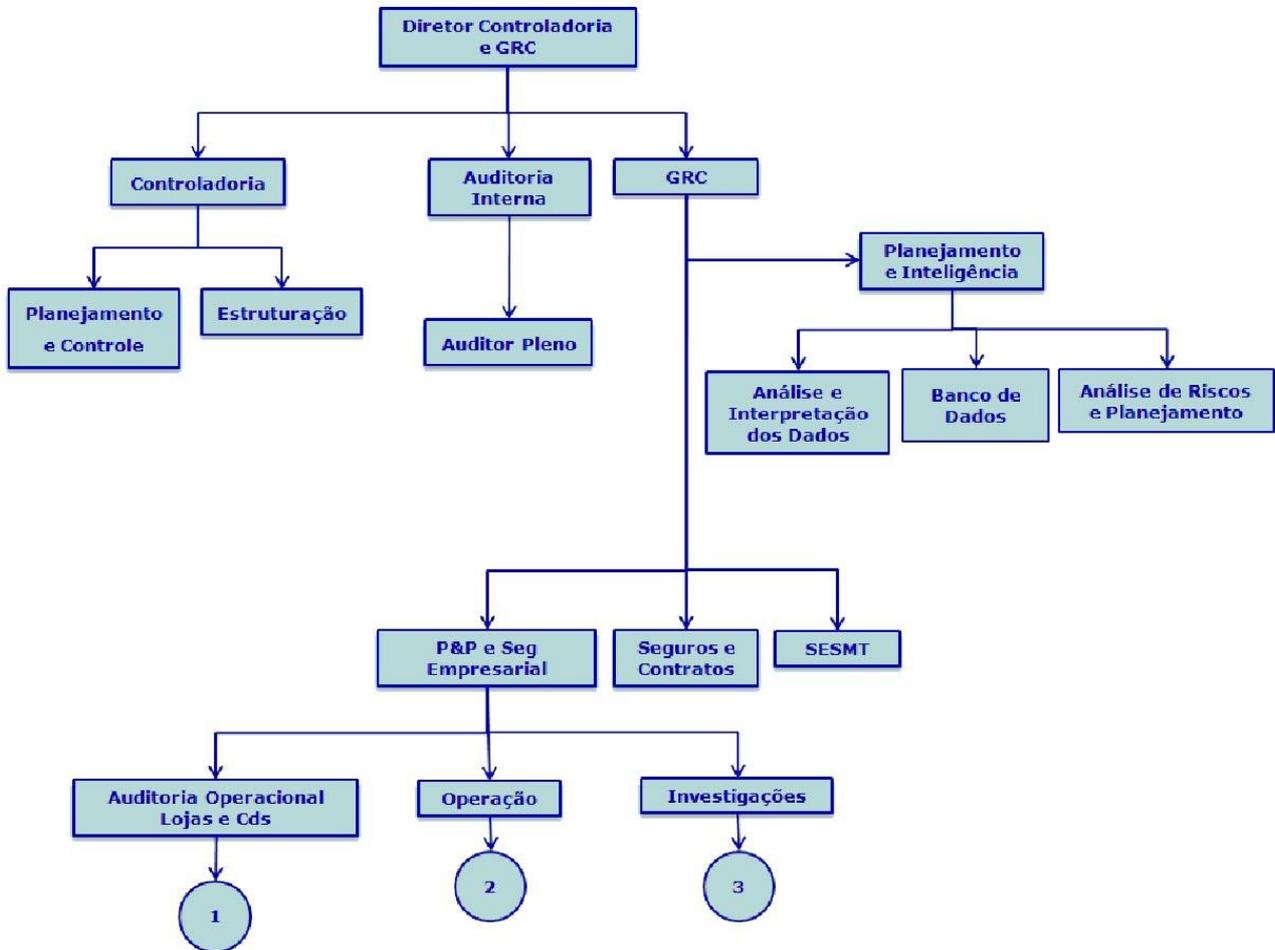
- **Diretoria de Prevenção de Perdas** – Aprova e apoia os planejamentos estratégicos da área e responsável pela validação de todas as atividades a serem desenvolvidas, acompanhamentos do cronograma, administração de inversões de tarefas, sugerindo mudanças e direcionando o projeto.
- **Gerência de Prevenção de Perdas** – atua diretamente com os Coordenadores na área operacional; gerencia as atividades do dia-a-dia, com a responsabilidade de propiciar um ambiente favorável de transferência de conhecimento. É o responsável pela estratégia de atuação do departamento, cabendo a ele, a coordenação das atividades do grupo na busca do controle e redução das metas estipuladas. Realiza reuniões semanais a fim de analisarem as perdas e quebras, busca fazer a gestão dos resultados com os Gerentes de lojas.

- **Coordenação** – são responsáveis por analisar todas as informações disponíveis e garantir que as ações sejam realizadas. Também são responsáveis por desenvolver planos de ação para os problemas encontrados e implementá-los, promover reuniões internas e cuidar do bom relacionamento com as demais áreas. Em um organograma de processos, a função de supervisor se une a do coordenador que passa a ser responsável por um processo específico em todas as unidades da Organização.
- **Encarregados de Prevenção de Perdas** – faz a gestão do departamento, interagem com os Gerentes de loja e demais funcionários, buscam através de ações efetivas melhores resultados.
- **Assistente de Prevenção de Perdas** – Apoio e suporte no departamento em relação aos procedimentos internos e processos.

#### ***5.4 Proposta de organograma para atuação preventiva***

Depois de analisar o organograma das empresas A e B montamos uma proposta que é o ideal para prevenção de perdas no ramo do varejo denominada empresa C. Reforçando a área de Prevenção de Perdas no que se refere ao campo de atuação, com as recentes alterações em seu organograma fica da seguinte forma a nossa proposta:

### 5.4.1 Organograma Proposto



## **5.4.2 Áreas**

### **Planejamento e Inteligência**

- Análise e Interpretação dos dados;
- Banco de Dados;
- Análise de Riscos e Planejamento

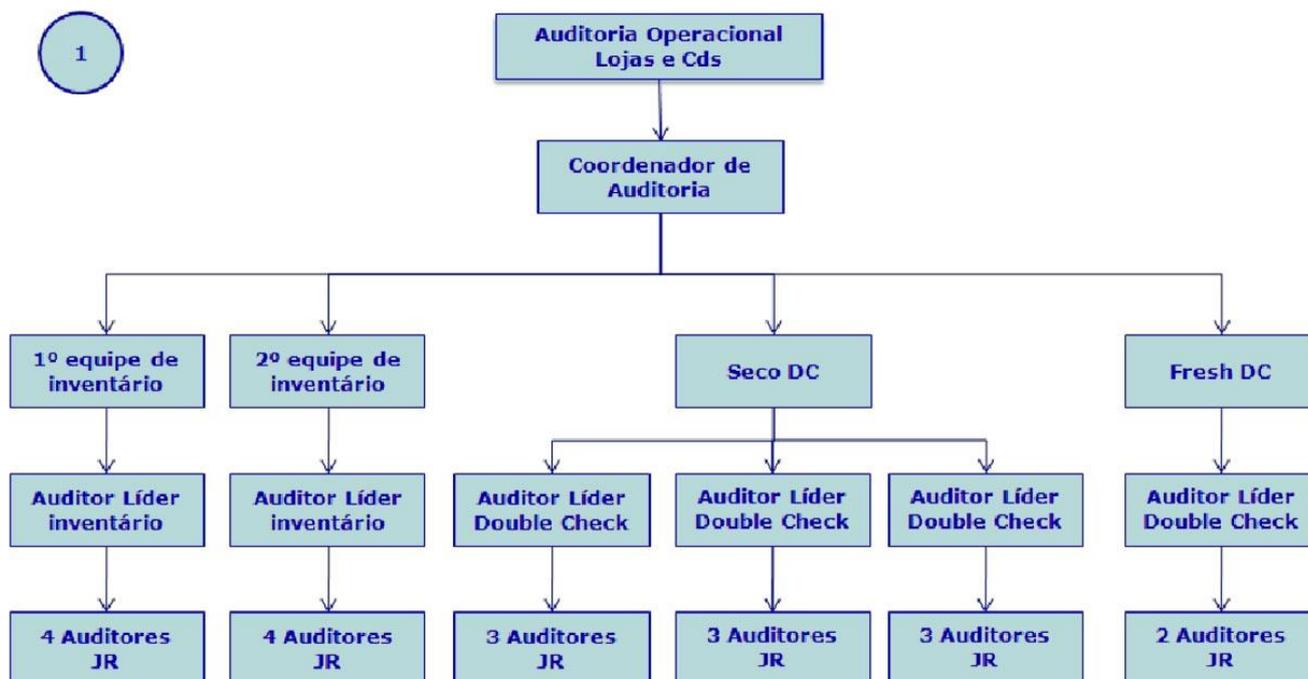
### **Responsável por:**

- Consolidar os dados de quebra;
- Consolidar os dados de análise de riscos das lojas e CD's (Nível de Riscos);
- Dar as Diretrizes com base nos dados;
- Pilota os indicadores;
- Prevenção de Perdas e Segurança Empresarial;
- Tem como braço operacional as áreas: Auditoria Operacional, Operação e Investigação;
- Apóia a materialização dos processos de análise de riscos e planos de ação.

Área operacional destinada a oferecer as ferramentas necessárias para viabilizar e suportar as diretrizes estabelecidas pelas Políticas, Processos e Procedimentos.

### 5.4.3 Organograma detalhado auditoria operacional

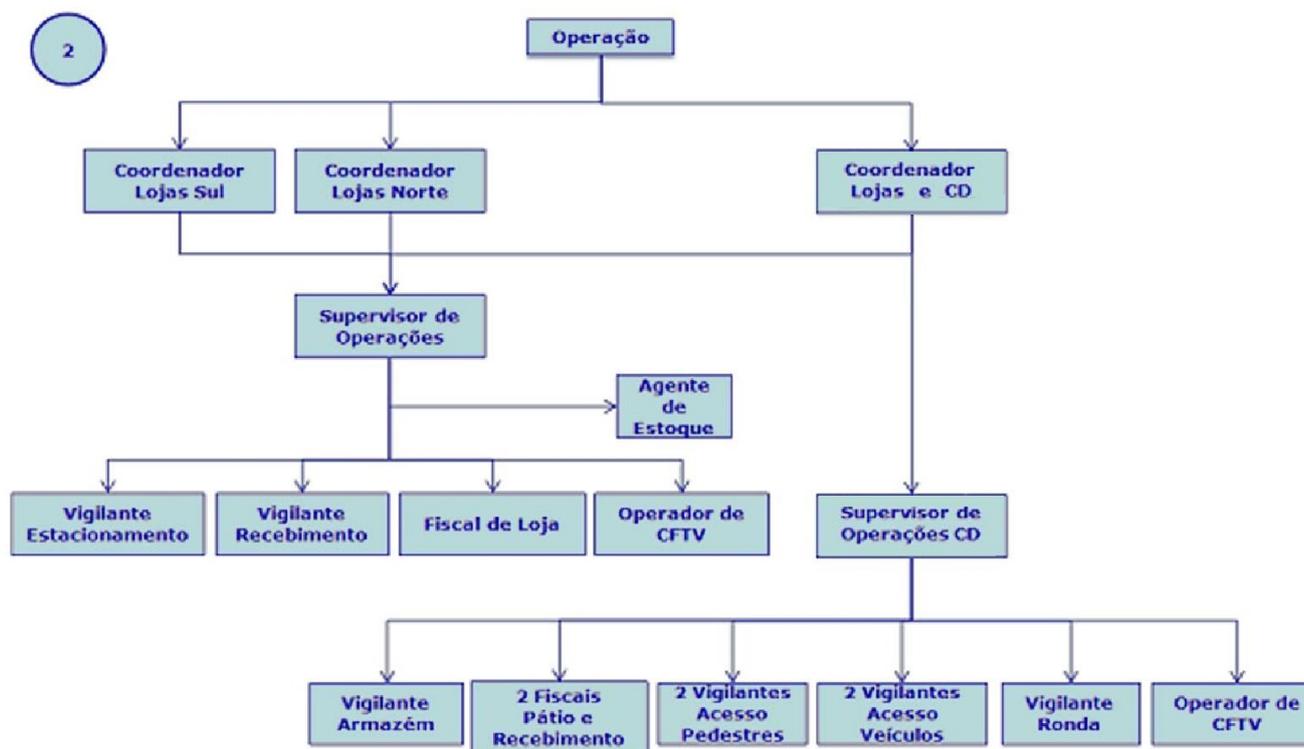
#### 5.4.3.1 Funções da área



#### Auditoria Operacional

- Faz o inventário;
- Cliente Misterioso;
- Double Check;
- Consolida os dados de inventário rotativo das lojas e CD's;
- Levanta red flags com base nos dados.

### 5.4.3.2 Organograma detalhado operação



### 5.4.3.3 Funções da área

#### Operação

- Casamento de segurança e prevenção de perdas.
- Operacionaliza o dia-dia da loja e CD's.
- Escala;
- Cumprimento de normas e procedimentos;
- Treinamento on the job;

#### **5.4.3.4 Equipe das Lojas**

##### **Supervisor de Operações**

Responde diretamente para área PP/SEG. Em cada Loja, será responsável pelo cumprimento das políticas, normas e procedimentos. Será o responsável pela validação dos dados colhidos no inventário rotativo diário, pela elaboração da análise de riscos mensal unidade, pela elaboração do plano de ação, pelo acompanhamento do cronograma de implantação. Também será o responsável pela operacionalização do emprego dos sistemas de segurança nas lojas, sejam eles recursos humanos, tecnológicos e organizacionais.

##### **Agente de Estoque**

Auxiliará o supervisor, nas ações operacionais, de inventário rotativo, descarte de lixo, no controle do triple check e controle de quebras.

##### **Operadores de CFTV**

Será o responsável pelo monitoramento de imagens com foco maior nos locais críticos. Mantém comunicação constante com a equipe em campo. Sua ação é preventiva, durante o funcionamento integral da loja.

##### **Fiscal de Loja – Terceirizado**

Será o responsável pela “operação presença” no interior da loja e através da ronda no salão de vendas, inibi a ação de clientes.

##### **Vigilante Estacionamento**

Será o responsável pela ronda externa e cobertura da segurança externa da loja, identificando possíveis agressores, bem como incidentes e comunicando via rádio a sala de controle. Faz a triagem da entrada de caminhões.

### **Vigilante Recebimento**

Será o responsável pelo acompanhamento da chegada e saída de caminhões no recebimento, participa do processo de abastecimento de loja. Apoiarão em casos extremos e ações no interior da loja. Efetuará a revista na saída dos funcionários na troca de turno.

#### **5.4.4 Organograma detalhado investigação**



##### **5.4.4.1 Funções da área**

###### **Investigação**

Análise de dados do serviço do disk denúncia faz a análise de riscos.

Realiza investigações nas lojas e CD's nos demais casos (expedição, recebimento, fornecedores, funcionários, tesouraria, assaltos, etc...).

#### **5.4.5 A Prevenção de Perdas e seus profissionais**

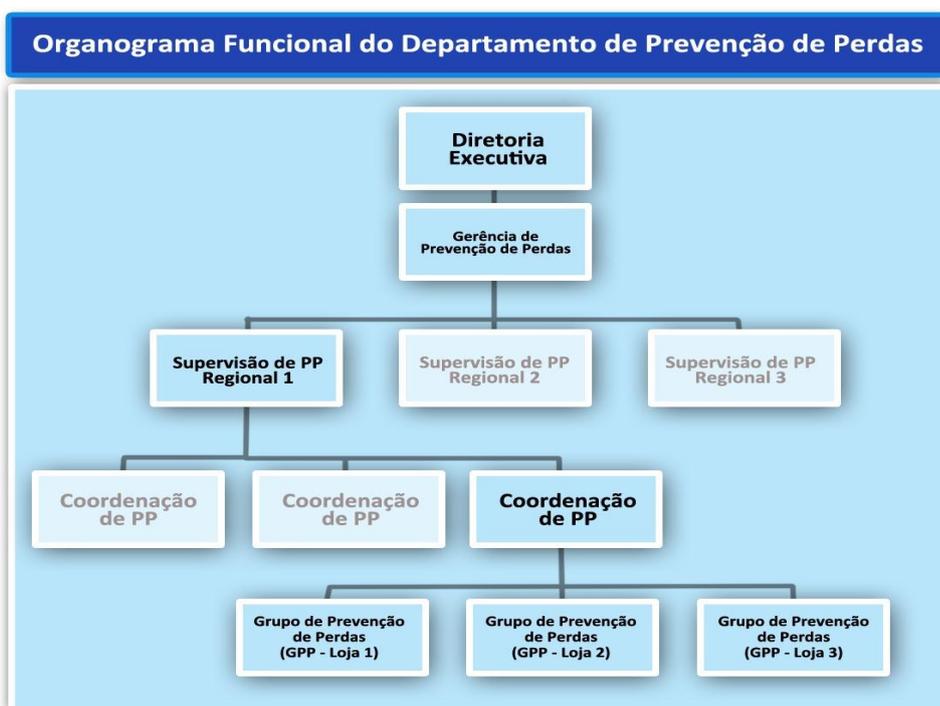
Não é fácil implantar e manter uma cultura de prevenção de perdas dentro de uma organização. Ela precisa ser feita através de esforços permanentes. A cultura das organizações costuma ser muito dinâmica, por conta das mudanças contínuas que são realizadas. Estas alterações inerentes das próprias empresas podem facilmente destruir os esforços da implantação e manutenção de uma cultura de prevenção de perdas. Se os funcionários não perceberem a importância e o porquê de tais esforços, assim como o compromisso de seus superiores, criam-se barreiras que dificultam ainda mais os processos. Para que tais esforços deem resultados é preciso que estes se tornem um padrão no desempenho da companhia, e que a cultura de prevenção de perdas seja respeitada.

Por isso, a estruturação de um projeto de prevenção de perdas é muito importante e deve envolver toda a organização. Por mais que haja instalações com toda a tecnologia, como por exemplo, dispositivo de etiquetas de segurança eletrônicas, sensores de presenças e os CFTV (Circuito Fechado de TV), toda empresa tem uma ferramenta de maior importância para a prevenção de perdas que são as pessoas.

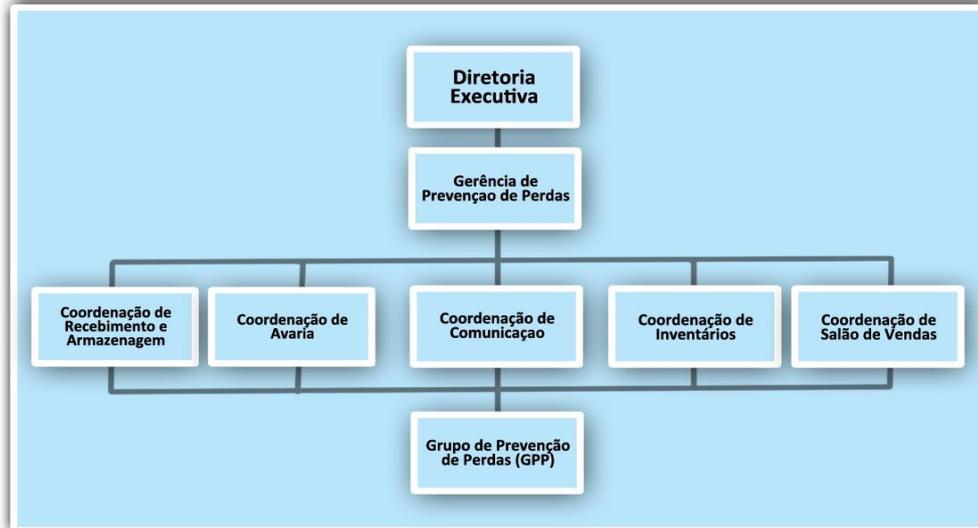
Segundo o Relatório Especial Anual da Preventis Consulting, (São Paulo 2006), escrito por Cláudio Landsberg, é preciso um bom treinamento, que faça com que os funcionários entendam as causas e efeitos das perdas (identificadas e não identificadas). Além disso, cada um pode ajudar na sua redução de perdas e na sugestão de como preveni-las, tornou-se uma das armas mais poderosas na prevenção de perdas. Entretanto, apesar da importância de um Departamento de Prevenção de Perdas, apenas 48% das empresas supermercadistas possuem uma área específica para prevenção de perdas.

Para montar planos estratégicos na área de prevenção de perda, deve-se sempre obter as informações que correspondem ao respectivo site, sede, loja e central. Ao optar por desenvolver o trabalho com o pessoal interno, a empresa deve ter o cuidado de analisar a situação como se estivesse “de fora da operação”, mitigando o risco da *miopia empresarial*, ou seja, dificuldade em enxergar os reais problemas e suas causas.

Cada empresa possui sua política própria, que define como é a estrutura dos departamentos. Todos os departamentos dependem da estrutura organizacional e da posição estratégica desta área na empresa. Salienta-se que umas séries de variáveis internas à empresa e específicas da prevenção de perdas devem ser analisadas na criação desta área. Os departamentos devem se tornar uma empresa, como uma empresa tem seus departamentos. Faz-se necessário ressaltar que esta estrutura é ilustrativa, apenas com o intuito de possibilitar o entendimento dos papéis fundamentais de cada função na área. Podemos dividir estes profissionais de acordo com suas funções (Organograma Funcional), ou por processo (Organograma de Processos).



## Organograma de Processos do Departamento de Prevenção de Perdas



1. A Diretoria Executiva é responsável pela validação de todas as atividades a serem desenvolvidas, acompanhamentos do cronograma, administração de inversões de tarefas, sugerindo mudanças e direcionando o projeto.
2. O Papel do Gerente de Prevenção de Perda é o de gerenciar as atividades do dia-a-dia, com a responsabilidade de propiciar um ambiente favorável de transferência de conhecimento. É o responsável pela estratégia de atuação do departamento, cabendo a ele, a coordenação das atividades do grupo na busca do controle e redução das metas estipuladas.
3. O Supervisor é responsável pela implantação e medição das ações “*in loco*”, promovendo visitas operacionais, identificando vulnerabilidades e propondo melhorias nos processos. E, juntamente com os coordenadores, realizar as ações nas lojas; treinar os executores; e medir a aderência das ações.
4. Os Coordenadores de Prevenção de Perdas são responsáveis por analisar todas as informações disponíveis e garantir que as ações sejam realizadas. Também são responsáveis por desenvolver planos de ações para os problemas encontrados e implementá-los, promover reuniões internas e cuidar do bom relacionamento com as

demais áreas. Em um organograma de processos, a função de supervisor se une à do coordenador que passa a ser responsável por um processo específico em todas as unidades da Organização, como pode ser observado no Organograma de Processos.

O departamento de Prevenção de Perdas precisa caminhar junto aos outros departamentos da empresa, para que as tomadas de decisões estejam sempre alinhadas. Em função desta abrangência de atuação dos profissionais do Departamento de Prevenção de Perdas existem habilidades indispensáveis à equipe, que tem a função de desenvolver e captar informações sobre toda a cadeia de valor, pontuar as principais vulnerabilidades e desenvolver soluções que diminuam o risco operacional. Além disso, caberão a estes profissionais a habilidade e disposição para desenvolver ferramentas e questionar modelos ultrapassados, trazendo inovações à companhia no que tange à prevenção de perdas.

Estruturalmente, a empresa deve possuir uma área que permita a convergência de informações entre áreas. Tudo voltado para que as áreas trabalhem obtendo o lucro esperado, com o mínimo de perda, e que o andamento dos negócios não seja prejudicado. Por isso, a estruturação de um departamento de prevenção de perdas deve ser iniciada pela definição das tarefas, que serão desempenhadas pelo departamento, e também pela definição dos perfis dos profissionais procurados.

O processo de seleção deve incluir entrevistas com questões sobre controle de perdas, integridade, honestidade, processo de decisão, entre outras. Podem ser introduzidas informações sobre a companhia, sua cultura e o papel do candidato dentro dela, conceitos sobre redução e prevenção e perda, além do questionamento sobre o conhecimento do candidato sobre tais assuntos. Encontrar funcionários com habilidades de continuar as

ações e desenvolver novas oportunidades será um fator crítico do sucesso do departamento.

Além da contratação dos profissionais que farão parte do Departamento de Prevenção de Perdas, é necessário incluir alguma espécie de treinamento que expresse claramente a cultura de prevenção utilizada na empresa. Para o novo funcionário aprender como realmente funciona a empresa, é interessante que ele atue junto aos coordenadores de cada área, pois com o conhecimento desses líderes ele poderá desenvolver melhor o trabalho da prevenção de perdas. Este trabalho também é composto da análise de alguns pontos fundamentais: observar o Plano de Comunicação da empresa, conhecer os Incentivos e Formação do Grupo de Prevenção de Perdas nas lojas.

#### ***5.4.6 A gestão de pessoas e a Prevenção de Perdas***

Segundo Anderson Ozawa, no artigo publicado em 28/02/2011, a Prevenção de Perdas é uma ferramenta que consiste em processos bem definidos, tecnologia, treinamento, indicadores de desempenho e pessoas. De todos estes fatores, as pessoas materializam os resultados dos demais itens, de acordo com a estratégia definida pela empresa.

É fundamental que em um programa de Prevenção de Perdas, a Gestão de Pessoas seja tratada com prioridade. Os membros da organização devem primeiro estar inseridos na cultura de prevenção de perdas – que deve ser patrocinada pela alta administração – para que tenham em seu dia-a-dia o sentido do trabalho que deve ser executado e quais serão os objetivos a serem atingidos.

Quando a empresa divulga seu programa de prevenção de perdas, por ser um assunto estratégico, tem nas pessoas a base primordial para que todas as propostas e metas possam ser entendidas, absorvidas e praticadas. Os líderes estratégicos dependem da

homogeneidade das informações em todas as faixas da estrutura organizacional, pois sabem que pessoas devidamente treinadas, trabalhando em um clima organizacional que proporcione criatividade para as ações e comprometimento com a empresa, são a peça fundamental deste tipo de ação estratégica.

As empresas compram e implantam tecnologia de ponta para reduzir suas perdas – coletores de dados para recebimento e expedição de mercadorias, antenas de alarme para lojas, CFTV, monitoramento de frente de caixa, entre outros – mas, se os colaboradores não forem capacitados, faltar motivação e comprometimento, as tecnologias não trarão os benefícios esperados, pois o máximo de sua capacidade não estará sendo aproveitado.

São dicas importantes quando se fala de Gestão de Pessoas em Prevenção de Perdas:

- **Cultura Organizacional:** Não adianta a organização ter processos bem definidos, se as pessoas não entenderem a razão das ações, não estiverem envolvidas com o objetivo maior da empresa, sabendo que o resultado obtido será compartilhado com todos. É importantíssimo que as pessoas tenham consciência de que a empresa crescerá e que cada um aumentará seus conhecimentos, sua produtividade, entre outros itens.
- **Treinamento:** Além do envolvimento cultural, o treinamento é um dos pontos fundamentais para que as pessoas possam contribuir com a correta aplicação dos processos. A área de treinamentos deve produzir eventos que mexam com as pessoas, para tocá-las, colocando um sentido maior nas atividades. Quando pessoas trabalham com um sentido organizacional, o trabalho deixa de ser uma obrigação e torna-se uma arte.
- **Campanhas Internas:** Dentro da estratégia, são formas de envolver as pessoas. Campanhas internas e premiações por desempenho, que tratam de forma lúdica as ações que devem ser implementadas e motivam os colaboradores com remuneração variável e reconhecimento.

- **Motivação:** Colaboradores desmotivados não ligam para os processos da empresa, não se importam com as metas e objetivos e tampouco se esforçam para alterar este quadro, levando em alguns casos, a adotarem postura de ferir a organização de alguma forma – moral, financeira, etc. – o que leva às perdas.
- **Visão Sistêmica e Holística:** Uma organização que aprende, é uma organização que tem visão sistêmica e holística para resolver seus problemas. Sistêmica porque analisa todas as inter-relações entre os setores e processos. Holística porque leva em consideração como o ser humano irá reagir à decisão tomada para resolver o problema.

Gerenciar pessoas, com uma cultura organizacional definida, em um ambiente organizacional favorável, estimula a aprendizagem organizacional. Isso compõe um conjunto de fatores fundamentais para o programa de Prevenção de Perdas, já que este é resultado da ação das pessoas, utilizando tecnologia e processos definidos e com riscos mitigados, com treinamento contínuo e reforço cultural constante, sempre monitoradas através de indicadores de performance que mostrarão se o rumo está certo.

## 6 ESTUDO DE CASO DE SEGURANÇA

### 6.1 *Objetivo do projeto*

Criar um novo processo para que possamos analisar os Fatores Portadores de Futuro (FPF) e o risco que cada um oferece, sendo que pode ocorrer de ter mais de um risco para cada FPF. Desta forma atingindo o risco que FPF oferece, a empresa pode estar preparada para que não ocorram perdas diante do cenário descrito.

O estudo para ser analisado segue o seguinte escopo:

- **Fatos Portadores de Futuro:** É um fato concreto, comprovadamente ocorrido, ou em curso, não comportando, portanto, juízos de valor a respeito da comprovação de sua ocorrência.
- **Eventos Futuros e Risco:** São fenômenos que poderão ou não ocorrer dentro de uma determinada moldura de tempo e apontando o risco que o Fator Portador de Futuro oferece para empresa, no final tem o objetivo de quantificar as possibilidades e impacto de cada um dos riscos, podendo demonstrar a consequência de um ou mais fatos portadores de futuro.
- **Atores:** são em um aspecto internos (áreas, sites, departamentos ou setores) ou externos (governo, portos de desembarque de cargas, policiamento, etc.) que a empresa possui, tendo prioridades para realização de suas funções, certificando que o cenário previsto não ocorra - ou se ocorrer, que o impacto seja o mínimo previsto.
- **Definir cada risco:** convém que uma organização empresarial defina os critérios a serem utilizados para avaliar a significância de cada risco.
- **Diagrama de Causa e Efeito:** esta é uma ferramenta que serve para identificar as causas (problemas) e o efeito (resultado final), criado em 1953 pelo professor Karou Ishikawa.

- **SWOT (FOFA):** o SWOT trata-se de uma ferramenta utilizada para examinar uma empresa e os fatores que afetam seu funcionamento. Este é o primeiro estágio de planejamento, o que ajuda o empresário focar nos pontos principais da empresa. A sigla SWOT representa a primeira letra das palavras, em inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças). Os Pontos fracos e fortes são fatores internos da empresa. Oportunidades e Ameaças são fatores externos.
- **Levantamento Probabilidade do Risco:** é o resultado da frequência que o risco ocorre.
- **Levantamento Impacto do Risco:** é projetar todas as consequências possíveis que podem afetar a empresa seja na imagem, financeira, legislativo e operacional.
- **Matriz de Risco:** nesta fase estabelecem critérios para os dois parâmetros universais (Probabilidade x Impacto). Os critérios para os dois parâmetros são de suma importância para a elaboração do estudo de análise de riscos. O Cruzamento destes dois parâmetros tem como resultado uma Matriz de Riscos.
- **Classificação dos Atores:** tem a função de classificar os atores que fazem parte da empresa que tem suas funções a serem exercidas, porém não realizando corretamente oferece um risco.
- **Matriz Impacto Cruzado do Risco:** adaptada para avaliar a influencia de cada risco que o Fator Portador de Futuro gerou. A classificação de cada risco deve ser cruzada com uma análise crítica sobre o que cada um influencia no outro cada resultado gera no final um gráfico que demonstra o risco que possui uma ligação motriz, dependente ou independente.
- **Classificação dos Riscos:** é o momento em que identificamos os perigos que apresenta com isso a empresa deve definir o conceito a ser adotado por cada risco separadamente, ou seja, é como um dicionário de risco para que no momento possamos administrar seus riscos fazendo com que preserve a imagem da empresa.

- **Motricidade dos Atores:** tem como objetivo montar um conceito que demonstra o papel fundamental de cada ator de acordo com sua motricidade do risco, sendo assim atendendo as necessidades fundamentais que uma empresa precisa fazer diante do seu determinado risco.
- **Modelagem dos Cenários de Risco:** montar e ampliar o horizonte em que a empresa atual possui os riscos identificados, a estrutura de um cenário é fundamental para que a mesma possa ter uma infraestrutura, treinamentos, normas e procedimentos que possam atender nos casos em que ocorrer um determinado risco.
- **Cenários de Risco:** com opção pela lógica intuitiva criamos um parâmetro básico diante do que é apresentado e o que pode ser gerado diante destes cenários, e com informações adicionais podemos prever se o risco irá aumentar, manter ou diminuir. Tudo depende das condições que o ambiente nos fornece.
- **Plano de Ação:** é o tratamento dos riscos, ou seja, qual será a resposta que a empresa terá que operacionalizar com as seguintes respostas aceitar, reter, reduzir, transferir, explorar ou evitar. Desenvolver e implementar um plano específico de gerenciamento o qual inclui consideração de provimento de fundos. O Plano de Ação é o conjunto de medidas organizacional, sistemas técnicos de prevenção e monitoramento, recursos humanos que gerenciarão os riscos. O Plano de Ação é elaborado com base nos Fatores de Riscos visando mitigar e diminuir as probabilidades dos riscos.
- **Conclusão do Estudo de Caso:** após toda a realização do estudo do cenário que apresentou seus riscos demonstrando a probabilidade e o impacto que cada um oferece, gerando assim uma matriz com seu resultado e também o ator que devem exercer suas funções de acordo com as normas e procedimentos que foram atualizadas de acordo com cenário apontado em seu determinado período.

## **6.2 Questão principal**

Segurança Pública e Privada no varejo.

## **6.3 Horizonte temporal**

10 anos.

2011 a 2021.

## **6.4 Espaço Geográfico**

Estado de São Paulo.

## **6.5 Identificação dos Fatos Portadores de Futuro, Eventos Futuros e Atores**

Com base nos dados do Departamento de Polícia Civil, Polícia Militar e Superintendência da Polícia Técnico-Científica, percebemos que os índices encontram-se em um balanço de criminalidade, segue baixo os dados:

Ocorrência Policial Registradas por Ano									
Ano	Homicídio Doloso		Furto		Roubo		Furto e Roubo de Veículos		Total
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	
2001	12.475	1,41%	439.630	49,58%	219.601	24,77%	214.948	24,24%	886.654
2002	11.847	1,33%	462.543	52,02%	223.478	25,13%	191.346	21,52%	889.214
2003	10.954	1,11%	539.220	54,76%	248.406	25,23%	186.155	18,90%	984.735
2004	8.753	0,89%	561.271	57,06%	220.261	22,39%	193.380	19,66%	983.665
2005	7.076	0,71%	564.960	56,99%	221.817	22,37%	197.546	19,93%	991.399
2006	6.057	0,63%	552.304	57,79%	213.476	22,34%	183.799	19,23%	955.636
2007	4.877	0,54%	524.017	57,61%	217.203	23,88%	163.537	17,98%	909.634
2008	4.432	0,51%	489.434	56,20%	217.966	25,03%	159.124	18,27%	870.956
2009	4.564	0,47%	529.184	54,67%	257.022	26,55%	177.196	18,31%	967.966
2010	4.320	0,47%	506.654	55,48%	232.907	25,50%	169.382	18,55%	913.263

Taxa de delito por 100 mil habitantes									
Ano	Homicídio Doloso		Furto		Roubo		Furto e Roubo de Veículo		Total
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	
1999	35,27	1,52%	1.073,39	46,20%	604,33	26,01%	610,16	26,26%	2.323,15
2000	34,18	1,47%	1.073,59	46,17%	581,97	25,03%	635,67	27,34%	2.325,41
2001	33,23	1,41%	1.171,02	49,58%	584,94	24,77%	572,55	24,24%	2.361,74
2002	31,08	1,33%	1.213,27	52,02%	586,19	25,13%	501,91	21,52%	2.332,45
2003	28,29	1,11%	1.392,67	54,76%	641,57	25,23%	480,79	18,90%	2.543,32
2004	22,26	0,89%	1.427,20	57,06%	560,08	22,39%	491,73	19,66%	2.501,27
2005	17,71	0,71%	1.414,19	56,99%	555,24	22,37%	494,49	19,93%	2.481,63
2006	14,96	0,63%	1.364,25	57,79%	527,31	22,34%	454,00	19,23%	2.360,52
2007	11,89	0,54%	1.277,17	57,61%	529,38	23,88%	398,58	17,98%	2.217,02
2008	10,77	0,51%	1.189,69	56,20%	529,82	25,03%	386,79	18,27%	2.117,07
2009	10,96	0,47%	1.271,04	54,67%	617,34	26,55%	425,61	18,31%	2.324,95
2010	10,47	0,47%	1.228,19	55,48%	564,59	25,50%	410,60	18,55%	2.213,85

OCORRÊNCIAS POLICIAIS REGISTRADAS POR TIPO (2011)									
ITEM	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Total
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	
Homicídio doloso	357	26,39%	334	24,69%	307	22,69%	355	26,24%	1.353
Nº de vítimas em homicídio doloso	374	26,19%	353	24,72%	321	22,48%	380	26,61%	1.428
Homicídio culposo por acidente de trânsito	349	23,63%	360	24,37%	357	24,17%	411	27,83%	1.477
Homicídio culposo outros	42	33,87%	31	25,00%	27	21,77%	24	19,35%	124
Tentativa de homicídio	455	27,00%	411	24,39%	403	23,92%	416	24,69%	1.685
Lesão corporal dolosa	15.952	25,30%	15.985	25,36%	15.537	24,65%	15.569	24,70%	63.043
Lesão corporal culposa por acidente de trânsito	10.529	23,69%	10.915	24,55%	11.270	25,35%	11.739	26,41%	44.453
Lesão corporal culposa - outras	419	26,01%	412	25,57%	420	26,07%	360	22,35%	1.611
Latrocínio	20	18,52%	22	20,37%	36	33,33%	30	27,78%	108
Nº de vítimas em latrocínio	20	18,02%	24	21,62%	37	33,33%	30	27,03%	111
Estupro	846	23,60%	934	26,05%	919	25,63%	886	24,71%	3.585
Tráfico de entorpecentes	2.726	23,31%	2.812	24,04%	3.316	28,35%	2.841	24,29%	11.695
Roubo - outros (1)	18.081	23,97%	18.045	23,92%	20.068	26,60%	19.251	25,52%	75.445
Roubo de veículo	5.822	23,53%	5.992	24,22%	6.796	27,47%	6.134	24,79%	24.744
Roubo a banco	20	26,67%	22	29,33%	19	25,33%	14	18,67%	75
Roubo de carga	693	30,00%	591	25,58%	502	21,73%	524	22,68%	2.310
Furto - outros	43.275	24,42%	42.469	23,97%	45.700	25,79%	45.736	25,81%	177.180
Furto de veículo	8.406	24,27%	8.620	24,89%	9.101	26,28%	8.502	24,55%	34.629

Fizemos um comparativo nos anos 2010 e 2011 (Janeiro até Abril) e percebemos que com exceção do Homicídio doloso e roubo, os demais itens têm aumentado com o passar dos anos, como podemos ver abaixo:

<b>Comparação entre 2010 e 2011 - Período de Janeiro a Abril</b>				
<b>ITEM</b>	<b>2010</b>		<b>2011</b>	
	<b>Quant.</b>	<b>%</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
Homicídio doloso	1.616	54,43%	1.353	45,57%
Furto	162.965	47,91%	177.180	52,09%
Roubo	77.062	50,53%	75.445	49,47%
Furto de veículo	31.870	47,93%	34.629	52,07%
Roubo de veículo	22.786	47,94%	24.744	52,06%

Em nossos estudos identificamos 06 fatos portadores de futuro e 06 eventos futuros e risco que demonstraram a consequência em cada caso.

## **1º Fato Portador de Futuro – Furtos Internos**

**Ambientação:** As empresas de varejo vivem atualmente uma fase de furtos realizada pelos próprios colaboradores, gerando assim resultados de inventários com percentual de perdas cada vez maior que o previsto.

**Evento futuro e risco:** A questão se refere de que até 31/12/2021, haja o aumento da criminalidade e o aumento de fiscalização nas lojas, podendo atender a demanda de crimes que vem ocorrendo. Desta forma podemos dizer que o Furto Interno poderá diminuir, pois a fiscalização dos colaboradores e monitoramento que foram instalados auxiliará neste fato.

## **2º Fato Portador de Futuro – Furtos Externos**

**Ambientação:** As lojas enfrentam dois tipos de furto, aquele em que o próprio cliente se beneficia roubando um produto que tenha gostado, mas sem poder aquisitivo para adquiri-lo corretamente, ou as quadrilhas que provocam grandes furtos para revender a mercadoria e transformar em lucro fácil.

**Evento futuro e risco:** Acreditamos que até 31/12/2021, o risco tende a diminuir, devido a um equilíbrio entre a criminalidade e a fiscalização de todos os colaboradores, junto com os sistemas de tecnologia que acompanham este avanço.

### **3º Fato Portador de Futuro – Assaltos**

**Ambientação:** Tendo em vista os grandes aumentos na criminalidade e cada vez mais ousados, frequentemente alguém acaba saindo ferido ou morto. Acreditamos que estes cenários são devido ao fato de que a população passa por uma falta muito grande de oportunidades tanto no campo cultural como financeiro. O crime lhes parece o caminho mais rápido para obtenção de bens de consumo.

**Evento Futuro e risco:** Acreditamos que até 31/12/2021, o país mude seu ambiente cultural trazendo mais conhecimentos para a população, assim fazendo com que o risco diminua junto com os crimes.

### **4º Fato Portador de Futuro – Fraudes**

**Ambientação:** As faltas de sistema que possam inibir colaboradores que fraudam a própria empresa esta escassa no momento, isso facilita com que as Lojas apresentem resultados fictícios atingindo as metas com criação de cartões de benefício e com seguros que na verdade o cliente não solicitou, pois se trata de um trabalho manual executado pelo próprio colaborador

**Evento futuro e risco:** A questão se refere a que até 31/12/2021, as empresas possuirão sistemas onde o próprio cliente deverá solicitar seu cartão de benefício montado com o perfil adequado, selecionado pelo próprio e demonstrando o real resultado de cada loja, sem precisar de preenchimento manual, e, portanto restringindo a fraude.

## **5º Fato Portador de Futuro – Falsificação de Vaucher**

**Ambientação:** Percebemos um aumento nas perdas na rede de varejo, segundo este estudo observamos que na área de Troca das lojas, esta tendo um aumento na falsificação de vaucher, muitas vezes pela negligencia do próprio colaborador ou descuido da empresa em ter um sistema que possa dificultar este tipo de ação.

**Evento futuro e risco:** Acreditamos que até a data 31/12/2021, as empresas começarão a investir em ações para diminuir cada vez mais este fato, realizando planos estratégicos com o resultado de cada inventario e a instalação de sistemas que dificultem a falsificação de vaucher.

## **6º Fato Portador de Futuro – Vazamento de Informação**

**Ambientação:** Percebemos que a maioria dos colaboradores é negligente com as normas e procedimentos que a empresa aplica, não tendo o devido cuidado de saber o momento e o local adequado para poder conversar assuntos sigilosos da empresa, ou por má fé. Sabendo que ações como estas, geram perdas para a loja.

**Evento Futuro e risco:** Acreditamos que até 31/12/2021, este cenário de risco tente a diminuir, pois os colaboradores receberão treinamentos onde será demonstrado que quando ocorre um furto, seja de valor (R\$) ou de produto quem perde é o próprio colaborador, pois o resultado final que a empresa irá avaliar será de prejuízo na loja tomando a decisão de fechar a filial comprometendo o emprego de todos que trabalham na mesma.

## **6.6 Definição dos Riscos**

Foram analisados seis riscos que ocorrem na rede de varejo:

- 1. Furto Interno:** são ações que ocorrem com os próprios colaboradores que exercem a função normalmente de atender a loja, mas também usufruem da confiança e furtam produtos que seriam utilizados para venda.
- 2. Furto Externo:** são ações que ocorrem com pessoas que entram nas lojas como cliente, porem com o objetivo de subtrair produtos sem realizar o pagamento do mesmo e sem fazer mal a terceiros. Muitas vezes são ações realizadas por uma única pessoa ou por uma quadrilha que se especializa neste tipo de assunto.
- 3. Assaltos:** são ações que ocorrem com pessoas que entram nas lojas como cliente, porem com o objetivo que subtrair produtos sem realizar o pagamento do mesmo e infelizmente podendo fazer mal a terceiros. Muitas vezes são ações realizadas por uma única pessoa ou por uma quadrilha que se especializa neste tipo de assunto.
- 4. Fraude:** são ações que os próprios colaboradores realizam para poder manipular resultados da Loja e assim ganharem os prêmios por metas.
- 5. Falsificação de Vaucher:** são ações que os próprios colaboradores realizam para imprimir Vales que são utilizados como valor (R\$) para compra de produtos, o que normalmente ocorre é que financeiramente não gera resultado para empresa, somente perda na venda.
- 6. Vazamento de Informação:** são ações que os colaboradores exercem (sem querer, ou de má fé), esta ação sempre ocasiona uma perda para empresa, e muitas vezes a má imagem que acaba sendo transparecido para a mídia.

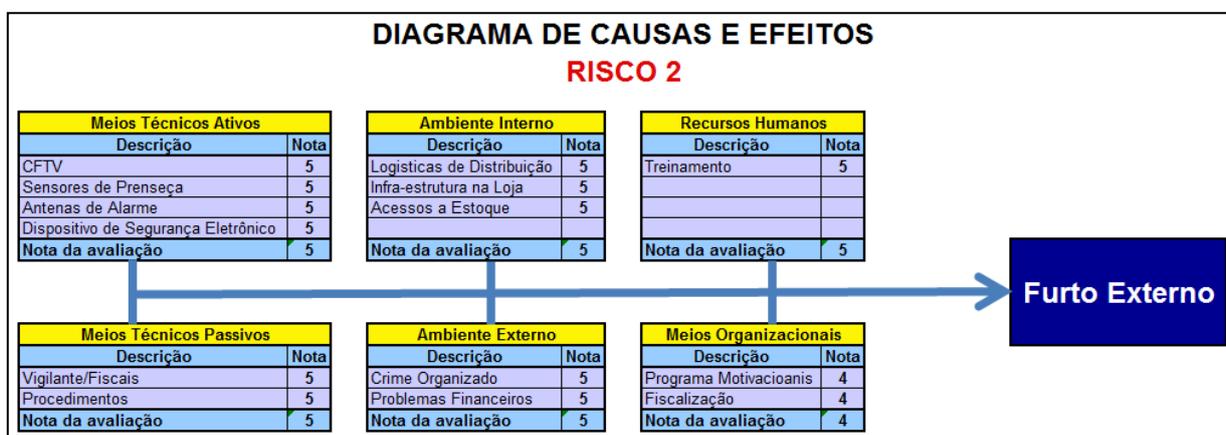
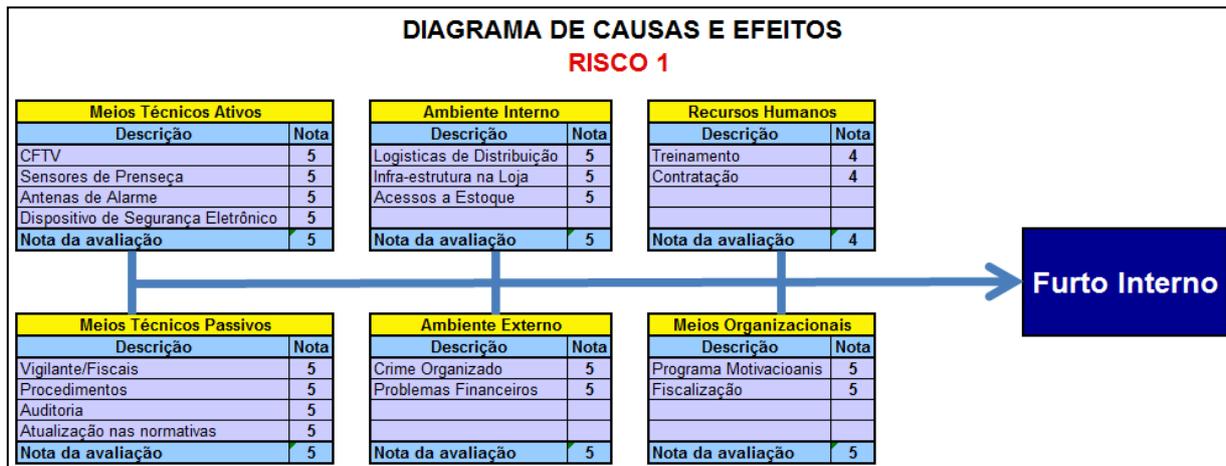
Com base neste estudo utilizaremos o Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa). Abaixo demonstraremos os riscos e o que faz com que eles sejam gerados.

## **6.7 Atores**

Com base no estudo de caso, o cenário apresenta os seguintes atores que são os gestores responsáveis por sua área de trabalho, ou seja, os responsáveis pela administração de suas funções sem que ocorra sinistros no decorrer do dia.

São os seguintes atores:

- Prevenção de Perdas.
- Gestão de Risco.
- Auditoria.
- Recursos Humanos.
- Arquitetura.
- Engenharia.
- Tecnologia da Informação.
- Jurídico.
- Tesouraria.
- Suprimentos.
- Centro de Distribuição.
- Gestão de Estoque.
- Administração SAP.
- Transportadoras.
- Empresas Terceirizadas.
- Porto Náutico.
- Porto Aéreo.
- Burocracia Governamental.



### DIAGRAMA DE CAUSAS E EFEITOS

#### RISCO 4



### DIAGRAMA DE CAUSAS E EFEITOS

#### RISCO 5



### DIAGRAMA DE CAUSAS E EFEITOS

#### RISCO 6



## 6.8 SWOT (FOFA)

MATRIZ F.O.F.A. "QUANTIFICADA" (S.W.O.T.)				M: MAGNITUDE					
Manter a coerência na influência entre as variáveis/causas (Fatores de Risco: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameças) e cada um dos Efeitos (Perigos)				I: IMPORTÂNCIA					
V = na Importância, refere-se à quantidade de vezes que o FR apareceu nos Diagramas de Causas e Efeito (Ishikawa)				R: Resultado da multiplicada da Magnitude e a Importância					
MEIO INTERNO DA EMPRESA				MEIO EXTERNO À EMPRESA					
FORÇAS (S: Strengths)				OPORTUNIDADES (O: Opportunities)					
Nº		M	I	R	Nº		M	I	R
1	Premiações sobre as Vendas	3	3	9	1	Maior Rede de Varejo no Brasil	3	3	9
2	Diversificação no Foco de atendimento ao cliente	3	3	9	2	Foco no sigmento da Sociedade	3	3	9
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>18</b>
MEIO INTERNO DA EMPRESA				MEIO EXTERNO À EMPRESA					
FRAQUEZAS (W: Weakness)				AMEÇAS (T: Threats)					
Nº		M	I	R	Nº		M	I	R
1	Falta de CFTV	3	5	15	1	Falta de Logísticas de distribuição	3	5	15
2	Falta de Sensores de Presença	3	4	12	2	Falta de Infra-estrutura na Loja	3	4	12
3	Falta de Antenas de Alarme	3	2	6	3	Acesso a Estoque de maneira irregular	3	2	6
4	Falta de Dispositivo de Sequença Eletrônico	3	2	6	4	Crime Organizado	2	5	10
5	Falta de Treinamento	3	6	18	5	Problemas Financeiros	1	6	6
6	Falta de Contratação	2	4	8	6	Vizinhança	2	1	2
7	Falta de Vigilante/Fiscais	3	3	9					
8	Falta de Procedimentos	3	6	18					
9	Falta de Auditoria	3	6	18					
10	Desatualização nas normativas	3	5	15					
11	Falta de Controle sobre os Programas Motivacionais	2	6	12					
12	Falta de Botão de Pânico	3	2	6					
13	Falta de Fiscalização	2	6	12					
14	Falta de Sistema de Computador	3	2	6					
<b>Total</b>		<b>39</b>	<b>59</b>	<b>161</b>	<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>23</b>	<b>51</b>

## 6.9 Analise dos Riscos

Risco	Sinistros	Fatores de Risco							E exposição	GP FR X E	Classificação do Grau de Probabilidade	Probabilidade Acontecer	Nível IF	Classificação IF
		AI	AE	RH	MO	MTA	MTP	FR						
1	Furto Interno	5	5	4	5	5	5	5	4	19	Alta	93%	4	Alto
2	Furto Externo	5	5	5	4	5	5	5	3	15	Normal	70%	4	Muito Alto
3	Assalto	5	5	5	5	5	5	5	3	15	Normal	75%	4	Muito Alto
4	Fraude	5	4	5	4	4	5	5	4	18	Alta	81%	5	Muito Alto
5	Falsificação de Vaucher	5	5	5	5	4	5	5	5	24	Elevado	97%	4	Alto
6	Vazamento de Informação	3	3	4	3	4	5	4	3	11	Normal	42%	4	Alto
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>Alta</b>	<b>67%</b>	<b>4,14</b>	<b>Muito Alto</b>

## 6.10 Cálculo de Impacto

Evento	Financeiro		Imagem		Legislação		Operacional		Resultado	Impacto
	Nota	Subtotal	Nota	Subtotal	Nota	Subtotal	Nota	Subtotal		
Furto Interno	5	25	3	15	3	12	5	20	4,00	Severo
Furto Externo	5	25	3	15	4	16	5	20	4,22	Severo
Assalto	4	20	3	15	5	20	5	20	4,17	Severo
Fraude	5	25	4	20	5	20	5	20	4,72	Catastrófico
Falsificação de Vaucher	4	20	4	20	2	8	5	20	3,78	Severo
Vazamento de Informação	3	15	4	20	4	16	5	20	3,94	Severo

<b>Resultado</b>	<b>4,14</b>
<b>Impacto</b>	<b>Severo</b>

Financeiro	
Peso 5	
Escala	Pontuação
Massivo	5
Severo	4
Moderado	3
Leve	2
Insignificante	1

Imagem	
Peso 5	
Escala	Pontuação
Caráter Internacional	5
Caráter Nacional	4
Regional	3
Local	2
Caráter Individual	1

Legislação e Operacional	
Peso 4	
Escala	Pontuação
Muito Grave	5
Grave	4
Limitado	3
Leve	2
Muito Leve	1

Impacto	
Grau	Nível
Catastrófico	4,51 - 5
Severo	3,51 - 4,5
Moderado	2,51 - 3,5
Leve	1,51 - 2,5
Insignificante	1 - 1,5

### 6.11 Avaliação de Risco - Probabilidade x Impacto - Matriz de Risco

Probabilidade	5 Elevada				5	
	4 Muito Alta				1	4
	3 Alta				6	3
	2 Média					
	1 Baixa					
		Insignificante 1	Leve 2	Moderado 3	Severo 4	Catastrófico 5
		Impacto				

		Legenda				
Probabilidade	5	B	B	A	A	A
	4	C	B	B	A	A
	3	D	C	B	A	A
	2	D	D	C	B	A
	1	D	D	C	B	B
		1	2	3	4	5
		Impacto				

Níveis de Tratamento	
A	Ação Imediata
B	Ação Média e Curto Prazo
C	Monitoramento e Gestão
D	Risco Controlado

Probabilidade	
1	Baixa
2	Média
3	Alta
4	Muito Alta
5	Elevada

Impacto	
1	Insignificante
2	Leve
3	Moderado
4	Severo
5	Catastrófico

Com base neste estudo de caso percebemos que todos os riscos que foram apontados precisam ter uma ação imediata para que não ocorra principalmente o risco 06 que é o Vazamento de Informação, o mesmo sendo tratado fará com que os demais possam entrar no nível de Monitoramento e Gestão.

## 6.12 Classificação dos Atores

Monitoramento de Cenários Prospectivos - Atores					
Nº	ATORES	INFLUÊNCIA	Criticidade	IMPACTO	Criticidade
1	Prevenção de Perdas	3	ALTA	6	ALTO
2	Gestão de Risco	3	ALTA	6	ALTO
3	Auditoria	3	ALTA	6	ALTO
4	Recursos Humanos	2	MÉDIA	3	MÉDIO
5	Arquitetura	2	MÉDIA	6	ALTO
6	Engenharia	2	MÉDIA	6	ALTO
7	Tecnologia da Informação	3	ALTA	6	ALTO
8	Jurídico	2	MÉDIA	6	ALTO
9	Tesouraria	2	MÉDIA	6	ALTO
10	Suprimento	1	BAIXA	3	MÉDIO
11	Centro de Distribuição	2	MÉDIA	6	ALTO
12	Gestão de Estoque	3	ALTA	6	ALTO
13	Administração SAP	2	MÉDIA	6	ALTO
14	Transportadoras	2	MÉDIA	6	ALTO
15	Empresas Terceirizadas	2	MÉDIA	3	MÉDIO
16	Porto Nautico	2	MÉDIA	6	ALTO
17	Porto Aréio	2	MÉDIA	6	ALTO
18	Burocracia Governamental	1	BAIXA	6	ALTO

		MATRIZ										
Impacto	A	18		5	9	13	17	1	2	3	7	12
	M	10		4		15						
	B											
		B		M		A						
		Influência										

Percebemos, com base neste estudo de caso, que a maioria dos atores que fazem parte da empresa, o/a setor/área que possui sua responsabilidade para poder atender as lojas, tem grande influencia e impacto. Desta forma, se tomar uma decisão errada, pode fazer com que a empresa tenha grandes prejuízos. E os atores externos vinculados à empresa, possuem na maior parte de seu papel uma influência e impacto de nível médio. Entretanto o setor de Suprimentos é o que menos deve preocupar, pois sua influência perante os riscos é baixa, contudo havendo alguma falha operacional o impacto é considerado médio.

### 6.13 Elaboração da Matriz de Impactos Cruzados dos Riscos

Eventos	Furto Interno	Furto Externo	Assalto	Fraude	Falsificação de Vaucher	Vazamento de Informação	Dependência
Furto Interno		3	0	3	3	3	12
Furto Externo	3		3	0	3	3	12
Assalto	1	3		0	0	3	7
Fraude	3	3	0		3	3	12
Falsificação de Vaucher	3	3	0	3		3	12
Vazamento de Informação	3	3	3	3	3		15
<b>Motricidade</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	

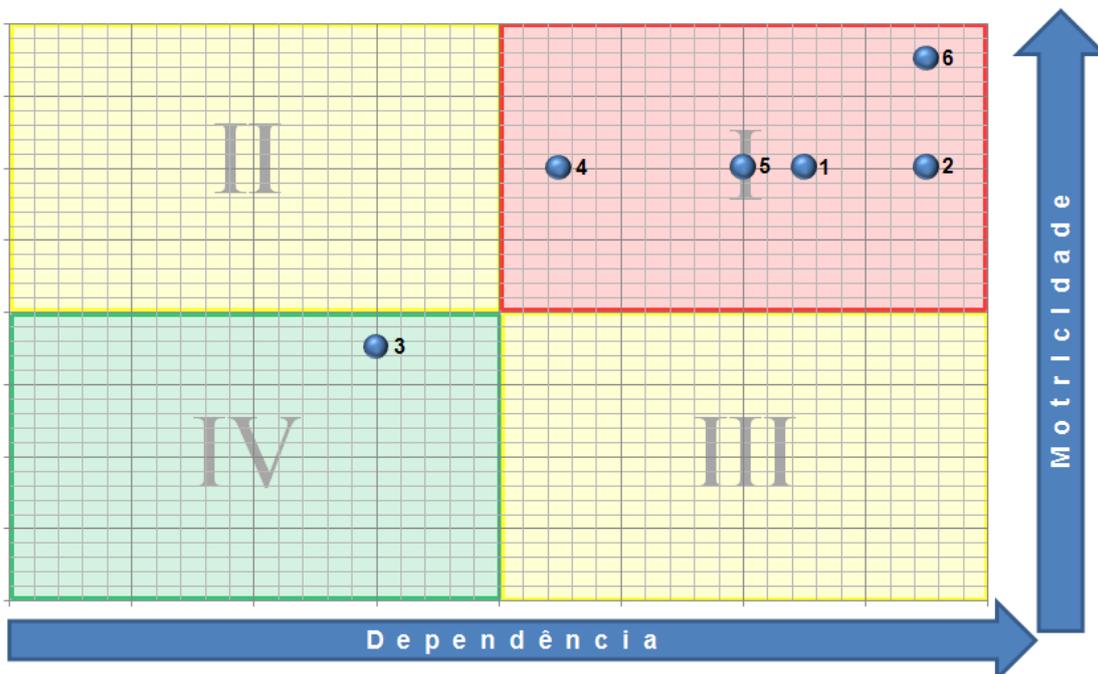
Com base neste estudo de caso percebemos que dos 06 Riscos que foram avaliados, no momento em que realizamos uma análise de Impactos Cruzados, ou seja, levando em conta a interdependência entre as varias questões formuladas, possibilitamos a demonstração de uma forma mais sistêmica, de acordo com uma visão prospectiva.

Com isso podemos observar que os riscos com maior Motricidade, são:

- Furto Interno;
- Furto Externo;
- Vazamento de Informação.

Percebemos que o Vazamento de Informação é totalmente dependente dos demais riscos, ou seja, se tratamos diretamente este evento, os demais irão acompanhar esta tendência.

## 6.14 Classificação dos Riscos



Legenda	
Níveis	Descrição
I	Ligação
II	Motriz
III	Dependente
IV	Independete

Item	Eventos
1	Furto Interno
2	Furto Externo
3	Assalto
4	Fraude
5	Falsificação de Vaucher
6	Vazamento de Informação

Com o objetivo de demonstrar no gráfico a classificação dos riscos, e como já mencionado anteriormente, podemos observar que o risco de maior motricidade e dependência é o Vazamento de Informação. Observamos que as maiorias dos riscos estão no nível de Ligação, isso quer dizer, que se tratarmos especificamente do Risco 06, os demais riscos, principalmente os Furtos Internos e Externos irão acompanhar esta tendência. Contudo o Assalto encontra-se no nível de Independente, ou seja, é um risco que não depende dos demais, sendo assim temos que tratar de forma individual.

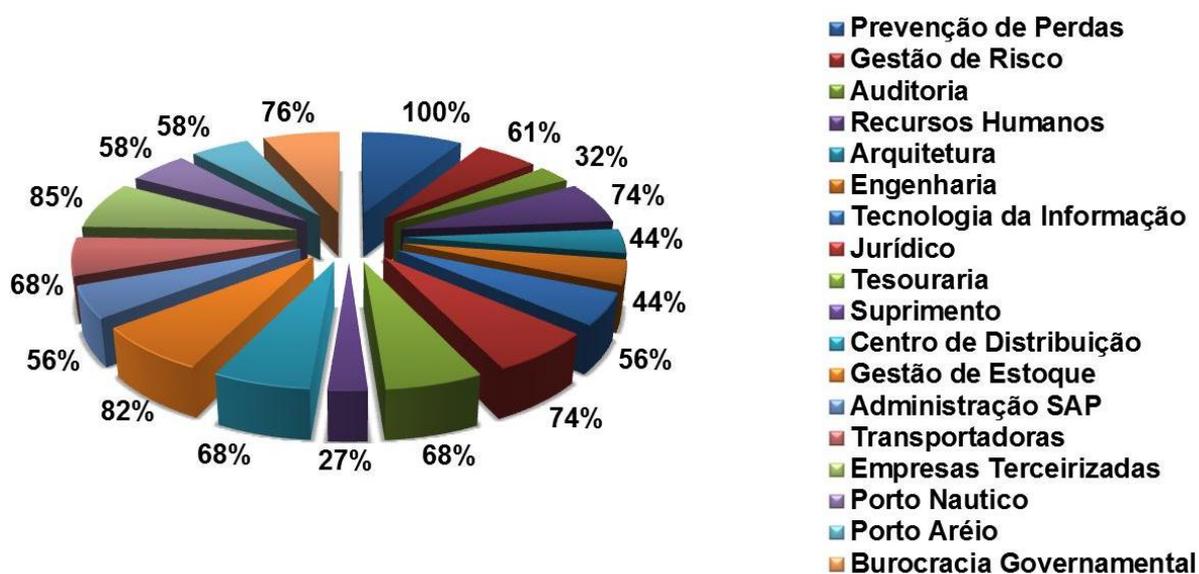
## 6.15 Levantamento e Classificação da Motricidade dos Riscos x a Influência de cada Ator

MATRIZ ATORES X EVENTOS FUTUROS																			
EVENTOS FUTUROS	PESO MOTRICIDADE	ATORES																	
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18
Furto Interno	11	11	11	0	11	11	11	0	11	11	11	11	11	0	11	11	0	0	11
Furto Externo	10	10	10	0	0	10	10	0	0	10	0	10	10	0	10	10	10	10	10
Assaltos	6	6	6	0	0	6	6	0	0	6	6	6	6	0	6	6	0	0	0
Fraude	11	11	11	11	11	0	0	11	11	0	0	0	0	11	0	11	11	11	11
Falsificação de Vaucher	9	9	0	9	9	0	0	9	9	0	0	0	9	9	0	0	0	0	0
Vazamento de Informação	15	15	0	0	15	0	0	15	15	15	0	15	15	15	15	15	15	15	15
<b>PMA POTÊNCIA DE MOTRICIDADE DOS ATORES</b>		<b>62</b>	<b>38</b>	<b>20</b>	<b>46</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>17</b>	<b>42</b>	<b>51</b>	<b>35</b>	<b>42</b>	<b>53</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>47</b>

Atores	Índice	Valor %
Prevenção de Perdas	A1	100,00%
Gestão de Risco	A2	61,29%
Auditoria	A3	32,26%
Recursos Humanos	A4	74,19%
Arquitetura	A5	43,55%
Engenharia	A6	43,55%
Tecnologia da Informação	A7	56,45%
Jurídico	A8	74,19%
Tesouraria	A9	67,74%

Atores	Índice	Valor %
Suprimento	A10	27,42%
Centro de Distribuição	A11	67,74%
Gestão de Estoque	A12	82,26%
Administração SAP	A13	56,45%
Transportadoras	A14	67,74%
Empresas Terceirizadas	A15	85,48%
Porto Nautico	A16	58,06%
Porto Aréio	A17	58,06%
Burocracia Governamental	A18	75,81%

### ATORES MAIS INFLUENTES



### 6.16 Elaboração da grade de modelagem de cenários de risco

RISCOS	MAIS PROVÁVEL	IDEAL	TENDÊNCIA	COMPETÊNCIA	CLASSIFICAÇÃO
1º Furto Interno	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	D/D (Desfavorável Dentro da área)	Ligação
2º Furto Externo	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	D/F (Desfavorável Fora da área)	Ligação
3º Assaltos	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	D/F (Desfavorável Fora da área)	Dependente
4º Fraude	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	D/D (Desfavorável Dentro da área)	Ligação
5º Falsificação de Vaucher	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	D/D (Desfavorável Dentro da área)	Ligação
6º Vazamento de Informação	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	D/D (Desfavorável Dentro da área)	Ligação

Podemos perceber com base neste estudo de caso que todos os riscos possuem um nível de “MAIS PROVÁVEL” e de “TENDÊNCIA” de ocorrer, ou seja, se a empresa não tratar a tempo e começar a tomar iniciativa de:

- Adequar sua política de acordo com os riscos apontados;
- Preparar normas e procedimentos;
- Instalar sistema de alarmes, CFTV e antenas;
- Treinar todos os seus colaboradores.

O cenário tem grandes possibilidades de aumentar cada vez mais o índice de cada risco, gerando assim um prejuízo irreversível.

### **Cenário Mais Provável / Tendência**

Estamos em dezembro de 2021, e as empresas de varejo finalmente atingiram a meta esperada pelo PROVAR (0,34%).

Porém no período de 2011 até o momento, as empresas apresentaram um balanço nos resultados de inventário chegando a valores de 1,94% de perdas. Devido ao fato do estudo de caso esta inicializando.

Com o passar dos anos nos estudo dos riscos as empresas buscaram investimentos que trouxessem bons resultados para as companhias. Neste mesmo período as empresas de consultoria começaram a trabalhar com um único objetivo: a Prevenção de Perdas utilizando o estudo de cenário de risco. Isso foi feito analisando inventários, estudando o cenários de risco de cada loja que a empresa possuía e montando planos de ações, para que os resultados nos próximos inventários apresentassem uma melhora, ou que se mantivesse bom como já se apresentava.

Percebendo que a eficácia do estudo de Cenários de Riscos na Prevenção de Perdas no Varejo gerou resultados, as empresas começaram a investir cada vez mais e assim começou uma evolução, fruto do cruzamento dos fatos citados e riscos apontados. As perdas nas empresas então diminuem, com o passar dos anos, devido aos investimentos em equipamentos eletrônicos e em treinamentos junto aos colaboradores.

Ainda é possível melhorar este resultado, gerando serviços com mais qualidade.

## **Cenário Ideal**

Estamos em 2021 e o cenário ideal para qualquer empresa no ramo do varejo é a famosa PERDA ZERO, e como citado anteriormente é algo impossível de se atingir.

Por maior que seja o investimento em equipamento e treinamento juntos aos colaboradores, embutindo com total eficácia a noção da importância de prevenir as perdas e gerando ótimos resultados para as empresas, ainda assim, existem os consumidores finais e outros fatores que influenciam nas perdas. Os clientes, ao adquirirem produtos, podem levá-los e posteriormente não se satisfazerem com a compra. Com isso, poderão efetuar a troca deste determinado produto. Para as empresas, este momento é crítico, pois nessa troca existe a probabilidade de um produto estar avariado, e a empresa acaba tendo que contabilizar esta perda. Outro fator importante a ser citado é a criminalidade. Não há como garantir que os crimes contra a empresa – roubos, furtos e derivados – deixarão de acontecer. Portanto a criminalidade é um fator que seguirá acompanhando qualquer estimativa, ainda que positiva, na avaliação das perdas.

Com isso percebe-se que algumas perdas devem ser consideradas aceitáveis, pois infelizmente sempre existirá algum fator gerando prejuízos às empresas.

### 6.17 Plano de Ação

Com base no estudo realizado dos 06 riscos (Furto Interno, Furto Externo, Assalto, Fraude, Falsificação de Vaucher e Vazamento de Informação) que foram apontados. Ressaltamos maior tratamento e foco nos riscos como Furto Interno, Furto Externo e Vazamento de Informação, devido ao fato de ter atingido maior Dependência e Motricidade na Classificação dos Riscos.

A empresa para poder atender de forma mais eficiente para estar preparada para os riscos que foram apontados e seus níveis estabelecidos, de acordo com o 5W e 2H, a mesma deve:

CFTV	
<b>O que?</b>	Falta de CFTV ou sistema ultrapassados
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas; Gestão de Risco; Arquitetura; Engenharia e Suprimentos.
<b>Quando?</b>	5 dias
<b>Por que?</b>	Grande parte de lojas não possui sistema de CFTV, e as que possui já estão ultrapassado, assim tornando-se ineficientes.
<b>Quanto?</b>	Custo para instalações de sistemas adequados.
<b>Como?</b>	A empresa deve realizar uma vistoria nos que já possui para se certificar do seu funcionamento e se atende todo o ambiente crítico em cada loja de forma independente. E nos casos em que a loja não possua este sistema deve verificar se o ambiente encontra-se nos seguintes critérios: Perimetral, Condominial, Corporativo, Patrimonial e Pessoal. Em cada um desses aspectos a empresa deve analisar as conformidades, não conformidades e não atende (N/A) que a loja apresenta, nesta avaliação vale lembrar que deve possuir o índice de furtos e roubos que ocorre de acordo com o perímetro.

<b>Sensores de Presença</b>	
<b>O que?</b>	Falta de Sensores de Presença
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas; Gestão de Risco; Arquitetura; Engenharia; Tesouraria; Suprimentos; Centro de Distribuição e Gestão de Estoque.
<b>Quando?</b>	Imediatamente
<b>Por que?</b>	Grande parte das lojas que possui o sistema não faz teste que demonstrar se esta operante as nossas necessidades.
<b>Quanto?</b>	Custo para instalações de sistemas adequados.
<b>Como?</b>	Deve sempre ser realizado antes de a loja fechar um teste do alarme e nos casos em que não funcionar deve informar diretamente a assistência técnica.

<b>Antenas de Alarme</b>	
<b>O que?</b>	Falta de Antenas de Alarme
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas; Engenharia e Suprimentos.
<b>Quando?</b>	5 dias
<b>Por que?</b>	Grande parte das lojas que possui o sistema não faz teste que demonstrar se esta operante as nossas necessidades.
<b>Quanto?</b>	Custo para instalações de sistemas adequados.
<b>Como?</b>	É importante lembrar que as antenas de alarme servem para auxiliar a identificar suposto furtante que frequentou a loja, por isso deve ser realizado teste para certificar que as mesmas estão atendendo as especificações de acionamento. Lembrando que o teste deve sempre ser realizado da mesma maneira disparando sempre que um cliente possua um produto com o dispositivo de segurança eletrônico na sacola, mochila e/ou bolsa.

<b>Dispositivo de Segurança Eletrônico</b>	
<b>O que?</b>	Falta de Dispositivo de Segurança Eletrônico.
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas; Suprimentos; Centro de Distribuição e Gestão de Estoque.
<b>Quando?</b>	Imediatamente
<b>Por que?</b>	Em auditorias realizadas, percebemos que produtos estão indo para área de venda sem o dispositivo de segurança eletrônico.
<b>Quanto?</b>	Custo para instalações de sistemas adequados.
<b>Como?</b>	Este material é fundamental para poder auxiliar na tentativa de conter furtos, por isso todos os produtos que uma loja possua deve sempre ter este equipamento.

<b>Botão de Pânico</b>	
<b>O que?</b>	Falta de Botão de Pânico.
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas; Arquitetura; Engenharia e Suprimentos.
<b>Quando?</b>	5 dias
<b>Por que?</b>	Grande parte das lojas que possui o sistema não faz teste que demonstrem se esta operante as nossas necessidades.
<b>Quanto?</b>	Custo para instalações de sistemas adequados.
<b>Como?</b>	Deve-se sempre realizar teste de alarme, para que em momento crítico não haja problemas, no caso do teste realizado e o resultado for negativo, contatar automaticamente a assistência técnica.

<b>Sistema de Computador</b>	
<b>O que?</b>	Falta de Sistema de Computador.
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas; Gestão de Risco; Auditoria; Recursos Humanos; Tecnologia da Informação; Tesouraria; Administração SAP; Transportadoras.
<b>Quando?</b>	5 dias
<b>Por que?</b>	O software que a empresa possui no momento, não possui meios que possa dificultar as fraudes e falsificações de voucher.
<b>Quanto?</b>	Custo para instalações de sistemas adequados.
<b>Como?</b>	Deve possuir sistema de computadores que dificultem ao máximo as fraudes e falsificações de voucher.

<b>Logística de Distribuição</b>	
<b>O que?</b>	Falta de Logísticas de distribuição.
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas; Gestão de Risco; Arquitetura; Engenharia; Centro de Distribuição; Gestão de Estoque.
<b>Quando?</b>	Imediatamente
<b>Por que?</b>	Muitas lojas têm de deixar produtos de valor maior que os demais em pontos que facilitam o furto.
<b>Quanto?</b>	Custo para realização de treinamentos.
<b>Como?</b>	Este é um processo que as áreas responsáveis pelas vendas devem ter cuidado, a nível corporativo, os mesmos devem realizar suas tarefas, não facilitando o acesso para furtos.

<b>Infraestrutura na Loja</b>	
<b>O que?</b>	Falta de Infraestrutura na Loja que atenda as necessidades de segurança.
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas; Gestão de Risco; Arquitetura; Engenharia; Tesouraria; Suprimentos; Centro de Distribuição e Gestão de Estoque.
<b>Quando?</b>	5 dias
<b>Por que?</b>	As lojas demonstram uma estrutura que dificulta a fiscalização de movimentação dos corredores.
<b>Quanto?</b>	Custo somente se houver viagens.
<b>Como?</b>	A empresa deve realizar uma análise minuciosa para que possa realizar instalações de sistemas de segurança e assim atentar em momentos críticos.

<b>Acesso ao Estoque</b>	
<b>O que?</b>	Acesso a Estoque de maneira irregular.
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas; Centro de Distribuição e Gestão de Estoque.
<b>Quando?</b>	Imediatamente
<b>Por que?</b>	Em auditorias realizadas, percebemos que colaboradores que não tem a função de estar no estoque encontravam-se no respectivo local.
<b>Quanto?</b>	Custo para realização de treinamentos.
<b>Como?</b>	O local onde são armazenados os produtos deve ser monitorado e somente as pessoas autorizadas devem ter acesso para realizar suas funções.

<b>Treinamento</b>	
<b>O que?</b>	Falta de Treinamento.
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas e Recursos Humanos.
<b>Quando?</b>	Imediatamente
<b>Por que?</b>	Em auditorias realizadas, percebemos que lojas não estão realizando treinamento. E também não estão colocando em pratica.
<b>Quanto?</b>	Custo somente se houver viagens.
<b>Como?</b>	Devem ser realizado de forma teórica e prática, pelo menos a cada três meses com todos os colaboradores. Lembrando que sempre são atitudes que fazem com que o resultado de cada loja possa ser positivo e não negativo.

<b>Contratação</b>	
<b>O que?</b>	Falta de Contratação e fiscalização mais detalhamento durante o processo.
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas; Recursos Humanos e Jurídico.
<b>Quando?</b>	Imediatamente
<b>Por que?</b>	O RH esta realizando contratações por indicação nas lojas, o que facilita a intrusão de amigos para realização de furtos internos e externos.
<b>Quanto?</b>	Não há custo.
<b>Como?</b>	A área de Recursos Humanos deve se certificar que a pessoa que esta sendo contratada esta com tudo em ordem, assim minimizando o fato de que possa realizar delitos tanto leve como graves.

<b>Programas Motivacionais</b>	
<b>O que?</b>	Falta de Controle sobre os Programas Motivacionais.
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas; Tesouraria e Gestão de Estoque.
<b>Quando?</b>	5 dias
<b>Por que?</b>	A área de prevenção de perdas e gestão de estoque não realização programas motivacionais que realmente possa fortalecer os colaboradores a prevenir as perdas.
<b>Quanto?</b>	Custo deve ser realizado de acordo com a perda estimada.
<b>Como?</b>	Deve ser revisado para que o colaborador de uma empresa seja mesmo um colaborador fiel e não um furtante.

<b>Fiscalização</b>	
<b>O que?</b>	Falta de Fiscalização.
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas; Tesouraria; Suprimentos; Centro de Distribuição; Gestão de Estoque e Transportadoras.
<b>Quando?</b>	Imediatamente
<b>Por que?</b>	Em auditorias realizadas, percebemos que todos os colaboradores de lojas não estão realizando a fiscalização necessária e as ações preventivas.
<b>Quanto?</b>	Não há custo.
<b>Como?</b>	Deve sempre ser realizada uma fiscalização em todo o processo que é realizado na loja, mesmo aquele de premiação para que tenhamos certeza que não houve fraude no resultado em nenhum momento.

<b>Crime Organizado, Problemas Financeiros e Vizinhaça</b>	
<b>O que?</b>	Crime Organizado, Problemas Financeiros e Vizinhaça.
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas; Gestão de Risco e Jurídico.
<b>Quando?</b>	Imediatamente
<b>Por que?</b>	Não está sendo realizada uma pericia no local, onde deve demonstrar os riscos que oferece e deve ou não instalar uma filial neste respectivo local.
<b>Quanto?</b>	Custo somente se houver viagens.
<b>Como?</b>	Deve ser analisado o risco que oferece conforme cada empresa, e preparar todos os colaboradores para que possam realizar suas tarefas de forma que iniba o suspeito.

<b>Vigilantes/Fiscais</b>	
<b>O que?</b>	Falta de Vigilante/Fiscais
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas; Jurídico; Tesouraria e Gestão de Estoque.
<b>Quando?</b>	Imediatamente
<b>Por que?</b>	As lojas tem demonstrado uma ausência necessária de vigilantes/fiscais por loja.
<b>Quanto?</b>	Custo de contratação de colaboradores por sua regional.
<b>Como?</b>	A empresa deve atender a quantidade de vigilantes/fiscais conforme o tamanho e a movimentação que cada loja atinge, lembrando que o mesmo deve estar sempre atualizado com as normativas e treinamentos, pois o profissional precisa estar sempre preparado para qualquer alteração no cenário.

<b>Auditoria</b>	
<b>O que?</b>	Falta de Auditoria e falta de documentações na realização
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas e Auditoria.
<b>Quando?</b>	Imediatamente
<b>Por que?</b>	A área que deve realizar as auditorias em lojas tem demonstrando uma ausência quantitativa de colaboradores por loja.
<b>Quanto?</b>	Custo somente se houver viagens.
<b>Como?</b>	Devem ser realizadas auditorias de acordo com as normas e procedimentos. Para que uma empresa possa atender de forma eficiente e eficaz, a mesma deve possuir uma quantidade de auditores que atenda a quantidade de lojas.

<b>Normas e Procedimento e sua Atualização</b>	
<b>O que?</b>	Falta de Procedimentos e Desatualização nas normativas
<b>Quem?</b>	Prevenção de Perdas; Gestão de Risco; Auditoria; Recursos Humanos; Arquitetura; Engenharia; Tecnologia da Informação; Jurídico; Tesouraria; Suprimentos; Centro de Distribuição; Gestão de Estoque; Administração SAP; Transportadoras.
<b>Quando?</b>	Imediatamente
<b>Por que?</b>	As áreas não estão atualizando as normas e procedimento com a orientação da prevenção de perdas, assim facilitando erros operacionais que ocasionam a perda.
<b>Quanto?</b>	Não há custo.
<b>Como?</b>	Devem estar sempre de acordo com a política da empresa e leis governamentais. E constantemente ser verificada para análise e atualização se necessário.

### **6.18 Conclusão do Estudo de Caso**

Neste Cenário de Risco na Prevenção de Perdas, percebemos que é fundamental para qualquer empresa varejista analisar qual é sua estimativa de perda aceitável. Mesmo investindo em metodologias, tecnologias e treinamentos, que trazem os recursos necessários às boas práticas administrativas, com colaboradores aptos para trabalhar de forma preventiva, ainda assim, sempre existirá algum fator gerador de perdas. Consumidores, empresas terceirizadas (transportadoras e derivados) ou o próprio crime organizado constituem um fator importante que deve ser levado em consideração.

A expectativa do Cenário de Risco na Prevenção de Perdas no Varejo para o ano de 2021 tem o objetivo de melhorar os resultados, que mesmo se apresentando de forma negativa, devem ser analisados com cautela a fim de ajudarem nos resultados finais. Com isso as empresas estão munidas de dados importantes para realizar reuniões, tomarem decisões e acompanharem a evolução dos seus negócios. E dentro do varejo, mesmo entre empresas comercialmente concorrentes, esta troca de dados e índices sobre perdas fazem com que todo o varejo ganhe. Pois o objetivo de todas as empresas é igual: a evolução de suas tecnologias, o treinamento de seus colaboradores e o combate à criminalidade visando à prevenção de perdas.

## **7 CONCLUSÃO**

Neste trabalho de conclusão de curso percebemos a importância de estudar Cenários de Risco na Prevenção de Perdas, tornando-o fundamental para que uma rede de varejo possa realizar suas tarefas obtendo sempre o melhor lucro com o mínimo de prejuízo.

Podemos observar que o principal meio que cada empresa deve utilizar para obter o melhor resultado está na sua cultura organizacional junto aos colaboradores, mostrando que no mundo em que vivemos hoje não é somente vender para se obter o lucro líquido, mas sim realizar as vendas com o mínimo de perda para gerar o melhor resultado no final.

Com o estudo de cenários de risco visualizamos que há muito trabalho a ser realizado, até mesmo porque é uma área que está começando a se desenvolver nas empresas e com isso exigirá mais estudos para que se crie uma metodologia que possa atender toda uma rede de varejo, pois sabemos que cada empresa trabalha de maneira diferente quando se trata de varejo, porém devemos sempre nos lembrar que o objetivo é o mesmo o lucro.

Acreditamos que com o passar dos tempos as empresas que possuem uma área de Prevenção de Perda conseguirão crescer cada vez mais, não somente na economia, como também com a imagem que a mídia transmite dela. Com setores que atuam para manter a boa imagem e outros para realizarem o trabalho de engrandecer esta mesma imagem, faz com que qualquer empresa no ramo do varejo somente cresça e se desenvolva cada vez mais.

## 8 BIBLIOGRAFIA

KISSIL, Marco; Gestão da Mudança Organizacional. Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. série Saúde e Cidadania, vol 4, São Paulo, 1998.

Santos, Manoel José Oliveira. A Prevenção de Perdas nos Processos Logísticos em Loja de Varejo em Salvador, UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB. CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE MATERIAIS E LOGÍSTICA, Salvador, Janeiro de 2008.

Sobrinho, Osvaldo Américo de Oliveira. ROGRAMA DE PREVENÇÃO DE PERDAS: SUA EMPRESA POSSUI UM PROJETO DIRETOR PARA PREVENIR AS PERDAS?, Graduado em Ciências Contábeis Professor Universitário.

BRASILIANO, Antonio C. R. Gestão e Análise de Risco Corporativo – Método Brasileiro Avançado – São Paulo: SICUREZZA, 2010.

BRASILIANO, Antonio C. R.; LUCAS, Blanco. Manual de Planejamento tático e técnico em segurança empresarial - São Paulo: SICUREZZA, 2003.

BRASILIANO, Antonio C. R. Cenários prospectivos em gestão de riscos corporativos: um estudo de caso brasileiro. 1 Edição - São Paulo: SICUREZZA, 2010.

SANTOS, Carlos Eduardo. Prevenção de Perdas e Gestão de Riscos – Manual de Planejamento – São Paulo: SICUREZZA, 2007.

TINELLO, Mauricio Ricardo. A Arte da Fraude – Quando nada é o que parece – São Paulo: SICUREZZA, 2006.

RINALDI, Alexandra. A Importância da Comunicação de Risco para as Organizações – São Paulo: SICUREZZA, 2010.

Estudo sobre a cultura na organização, no site: [www.coladaweb.com/administracao/cultura-organizacional](http://www.coladaweb.com/administracao/cultura-organizacional)

José Eduardo Malta de Sá Brandão e Joni da Silva Fraga da IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada de Brasília/DF), sobre Gestão de Risco.

Artigos retirados no site [www.prevenirperdas.com.br](http://www.prevenirperdas.com.br):

- O COSO por Carlos Eduardo Santos.
- ISO 31000: contexto e estrutura por Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro.
- Visão de Prevenção em Riscos: Entendendo por Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro.
- A gestão de pessoas e a Prevenção de Perdas por Anderson Ozawa.

Apresentação Carlos Eduardo Santos – ABRAS:

[http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=164:apresentacao-carlos-eduardo-santos-abras&catid=20:prevencao-de-perdas&Itemid=43](http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=164:apresentacao-carlos-eduardo-santos-abras&catid=20:prevencao-de-perdas&Itemid=43)

Apresentação Carlos Eduardo Santos - ABRAS - PARTE 2:

[http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=166:apresentacao-carlos-eduardo-santos-abras-parte-2&catid=20:prevencao-de-perdas&Itemid=43](http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=166:apresentacao-carlos-eduardo-santos-abras-parte-2&catid=20:prevencao-de-perdas&Itemid=43)

Apresentação Carlos Eduardo Santos - ABRAS - PARTE 3:

[http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=167:apresentacao-carlos-eduardo-santos-abras-parte-3&catid=20:prevencao-de-perdas&Itemid=43](http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=167:apresentacao-carlos-eduardo-santos-abras-parte-3&catid=20:prevencao-de-perdas&Itemid=43)

Apresentação Carlos Eduardo Santos - ABRAS - PARTE 4:

[http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=168:apresentacao-carlos-eduardo-santos-abras-parte-4&catid=20:prevencao-de-perdas&Itemid=43](http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=168:apresentacao-carlos-eduardo-santos-abras-parte-4&catid=20:prevencao-de-perdas&Itemid=43)

Apresentação Carlos Eduardo Santos - ABRAS - PARTE 5:

[http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=169:apresentacao-carlos-eduardo-santos-abras-parte-5&catid=20:prevencao-de-perdas&Itemid=43](http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=169:apresentacao-carlos-eduardo-santos-abras-parte-5&catid=20:prevencao-de-perdas&Itemid=43)

Apresentação Carlos Eduardo Santos - ABRAS - PARTE 6 – FINAL:

[http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=170:apresentacao-carlos-eduardo-santos-abras-parte-6-final&catid=20:prevencao-de-perdas&Itemid=43](http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=170:apresentacao-carlos-eduardo-santos-abras-parte-6-final&catid=20:prevencao-de-perdas&Itemid=43)