

RODRIGO XASTRE ZACARI

Gerenciamento de riscos no varejo *omnichannel*

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção

SÃO PAULO

2018

RODRIGO XASTRE ZACARI

Gerenciamento de riscos no varejo *omnichannel*

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção

Orientador: Prof. Dr. Clovis Armando Alvarenga
Netto

SÃO PAULO

2018

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Fátima e Antonio Carlos, por todo o suporte e apoio incondicional durante esta jornada.

Ao meu orientador, professor Clovis Armando Alvarenga Netto, pelos direcionamentos, conselhos, e dedicação para que este trabalho pudesse ser realizado.

Ao meu irmão, Lucas, e minha namorada, Gabriela, pela compreensão e companheirismo durante os momentos de ausência.

A todos os profissionais que aceitaram participar da pesquisa de campo desenvolvida neste trabalho.

A todos os professores da Escola Politécnica da USP que contribuíram de alguma forma com meu desenvolvimento acadêmico, e a todos os meus amigos da Rateria que me ajudaram a tornar estes anos de graduação extremamente especiais.

Muito obrigado!

RESUMO

A introdução de estratégias *omnichannel* no varejo, que visam oferecer maior valor a seus clientes por meio da integração de diversos canais de venda e relacionamento, têm alterado a forma de atuação deste setor da indústria, que sempre foi muito tradicional. Os novos hábitos de consumo, influenciados pela conectividade oferecida por meios *mobile* e internet das coisas (IoT), alteraram a percepção dos varejistas a respeito do que deve ser oferecido aos clientes: mais do que vender produtos, é necessário oferecer uma experiência de compra perfeita. Em virtude disso, estas empresas buscam desenhar serviços que atendam tais expectativas e ofereçam vantagens competitivas em um ambiente de concorrência acirrada. Devido ao alto grau de complexidade na implementação de tais planos, a adoção desta estratégia apresenta riscos muito específicos, que podem comprometer os resultados esperados. É proposto, portanto, um estudo das práticas presentes nos principais modelos de gerenciamento de riscos corporativos, como a ISO 31.000 (ABNT, 2018) e o COSO *Framework* (2007), para oferecer uma forma sistemática de identificar, analisar, avaliar e desenhar alternativas de tratamento para os principais riscos presentes na operação *omnichannel*. Com os principais riscos levantados, estes foram submetidos a análise e avaliação por meio de pesquisa quantitativa com diversos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de estratégias *omnichannel* no mercado varejista brasileiro. A partir dos resultados, dez condições de risco e modos de falha foram selecionadas para maior aprofundamento na situação e construção de estratégias de tratamento. Foi verificado que tais riscos estão alinhados com os principais desafios do *omnichannel* presentes na literatura, e é esperado que o modelo sistemático construído com base nos referenciais teóricos apresente melhores resultados no combate aos riscos associados.

Palavras-chave: *Omnichannel*. Multicanalidade. Gerenciamento de riscos corporativos (ERM). *Service blueprint*. Varejo. Riscos.

ABSTRACT

The introduction of omnichannel strategies in retail, which aim to offer greater value to its customers through the integration of several sales and relationship channels, have changed the form of activity in this sector of industry, which has always been very traditional. New consumption habits, influenced by the connectivity offered by mobile channels and internet of things (IoT), have altered the perception of retailers about what should be offered to customers: more than selling products, it is necessary to offer a perfect shopping experience. As a result, these companies seek to design services that meet such expectations and offer competitive advantages in a competitive environment. Due to the high degree of complexity in implementing such plans, the adoption of this strategy presents very specific risks, which may compromise the expected results. It is proposed, therefore, a study of the practices present in the main enterprise risk management models, such as ISO 31,000 (ABNT, 2018) and COSO Framework (2007), to provide a systematic way of identifying, analyzing, evaluating and designing treatment alternatives for the main risks present in the omnichannel operation. With the main risks raised, these were submitted to analysis and evaluation through quantitative research with several professionals responsible for the development of omnichannel strategies in the Brazilian retail market. From the results, ten conditions of risk and failure modes were selected for further deepening in the situation and construction of treatment strategies. It was verified that these risks are in line with the main challenges of the omnichannel present in the literature, and it is expected that the systematic model based on the theoretical references presents better results in the fight against the associated risks.

Keywords: Omnichannel. Multichannel. Enterprise Risk Management (ERM). Service blueprint. Retail. Risks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Árvore de Categorização Multi, Cross e Omni.....	24
Figura 2 - Fatores motivacionais e desafios para implantação de estratégia <i>omnichannel</i>	27
Figura 3 - Matriz de Informação e Compra.	29
Figura 4 - Princípios da ISO 31.000 (2018)	36
Figura 5 - Processo de gestão de risco da ISO 31.000 (2018).....	36
Figura 6 - Estrutura Integrada Tridimensional.	38
Figura 7 - Modelo para Identificação de Riscos.....	42
Figura 8 - Componentes da Escala Likert.	45
Figura 9 - Construção da metodologia.	46
Figura 10 – Service blueprint para a modalidade "Click & Collect"	51
Figura 11 - Ambiente de valor na operação omnichannel.....	52
Figura 12 - Natureza dos Riscos Levantados	57
Figura 13 - Agentes Envolvidos nos Riscos Levantados	58
Figura 14 - Distribuição de Cargos dos Respondentes.....	67
Figura 15 - Distribuição do Setor de Atuação no Varejo	68
Figura 16 - Matriz de Risco no ambiente omnichannel com base na pesquisa de campo.....	71
Figura 17 - Diagrama bow tie para risco C	75
Figura 18 - Diagrama bow tie para o risco E.....	76
Figura 19 - Diagrama bow tie para o risco O	77
Figura 20 - Diagrama bow tie para o risco A	77
Figura 21 - Diagrama bow tie para o risco G	78
Figura 22 - Diagrama bow tie para o risco I.....	79
Figura 23 - Diagrama bow tie para risco K	80
Figura 24 - Diagrama bow tie para o risco L.....	80
Figura 25 - Diagrama bow tie para risco N	81
Figura 26 - Diagrama bow tie para o risco T.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cinco Pilares de Risco Empresarial	32
Tabela 2 - Riscos Internos e Externos	33
Tabela 3 - Comparação entre modelos de ERM.....	40
Tabela 4 - Riscos no ambiente de valor omnichannel (continua).....	53
Tabela 5 - Mediana dos dados coletados	70
Tabela 6 - Riscos críticos.....	72

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CD – Centro de Distribuição

COSO – *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*

CRM – *Customer Relationship Management*

ERM – *Enterprise Risk Management*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IoT – *Internet of Things*

IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

IRGC – *International Risk Governance Council*

ISO – *International Organization for Standardization*

KPI – *Key Performance Indicator*

PIB – Produto Interno Bruto

RFID – *Radio-Frequency Identification*

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

SGP – Sistema de Gestão de Pedidos

SMS – *Short Message Service*

TI – Tecnologia da Informação

UI – *User Interface Design*

UX – *User Experience Design*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Contexto.....	17
1.2 Relato da Experiência	18
1.3 Problema	19
1.4 Objetivos.....	20
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1 Panorama do varejo no Brasil	21
2.2 Multicanalidade	22
2.3 <i>Omnichannel</i>	23
2.4 Estratégias para varejo <i>omnichannel</i>	24
2.5 Modalidades de venda no modelo <i>omnichannel</i>	29
2.6 Risco	30
2.7 Tipologia de Riscos Empresarias.....	31
2.8 Gerenciamento de Riscos Corporativos.....	34
2.8.1 ISO 31.000.....	35
2.8.2 COSO <i>Framework</i>	38
2.8.3 Comparação entre a ISO 31.000 e o COSO <i>Framework</i>	40
2.9 Modelo para identificação de riscos	41
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 Método de pesquisa	43
3.2 Modelos conceituais e hipóteses da pesquisa	47
3.2.1 <i>Service Blueprint</i> – Modalidade <i>Click & Collect</i>	48
3.2.2 Identificação dos riscos no ambiente de valor <i>omnichannel</i>	52
4. RESULTADOS E ANÁLISE	57
4.1 Análise dos Riscos	58
4.2 Avaliação dos Riscos	66
4.3 Tratamento dos Riscos.....	73
5. CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	83
5.1 Aderência aos objetivos e à metodologia de pesquisa.....	85
5.2 Limitações do estudo e etapas futuras de pesquisa.....	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXO A – Pesquisa riscos no <i>omnichannel</i>	95

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

O ambiente varejista passa por um momento de grandes incertezas devido a entrada de novos canais de venda a partir da difusão da internet e de meios *mobile*. De acordo com pesquisa divulgada pela Criteo (2018), uma plataforma de anúncios para a Internet aberta, 41% das vendas *online* no Brasil são realizadas via *smartphones*. Tais tecnologias trouxeram para o segmento uma grande revolução tanto na maneira de oferecer produtos quanto na forma de relacionamento com clientes e busca por diferenciação (WAGNER, 2013).

Tal situação está diretamente ligada ao fato de que o comportamento do consumidor está em constante mudança frente a estas novas tecnologias. O consumidor não apenas anseia por diversos meios para encontrar seus produtos desejados, mas também preza por uma experiência completa de compra que pode conter movimentações entre diversos canais (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017), pressionando empresas do varejo a entrarem na era do *omnichannel*.

A necessidade de inovação em serviços nas economias do mundo e o foco atual de muitas empresas na criação de valor por meio de experiências de clientes sugerem a necessidade de métodos inovadores, técnicas e práticas de pesquisa para serviços (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008). Esta condição, aliada à crise econômica brasileira que teve início em meados de 2014, tem feito com que diversas empresas tradicionais do ramo varejista percam espaço no mercado frente a proliferação de lojas exclusivamente *online*. Devido a operação mais enxuta e eficientes sistemas de controle de custos, estes *players* conseguiram obter boas fatias de mercado em segmentos tradicionais do varejo (SBVC, 2017b). No entanto, este cenário permite ao varejo tradicional reverter tal situação, utilizando o poder dos canais *online* e a estrutura existentes de lojas físicas a seu favor, na busca pela tangibilização de serviços, descentralização de estoques, interação com clientes e, principalmente, busca pela diversificação e pela integração completa entre canais (LUNARDI, 2018; GAMBÔA, 2018).

Da mesma forma que esta nova realidade traz uma série de oportunidades para o varejo, os riscos e incertezas associados são muito altos. A mudança, da forma de venda monocal (que utiliza apenas um canal de venda), passando pela multicanalidade (utilizando diversos canais de venda, que operam de forma segregada) e finalmente chegando ao *omnichannel* (utilizando

diversos canais de venda e de relacionamento de forma integrada), é um fenômeno recente, pouco explorado e de difícil implantação. A própria bibliografia sobre o tema ganhou maior volume de estudos a partir de 2010, portanto, são poucos os exemplos em que as empresas podem se basear. Em virtude disso, a implantação de conceitos dos mais reconhecidos modelos de ERM (*enterprise risk management* – gerenciamento de riscos corporativos), dedicados a área de multicanalidade e *omnichannel* de empresas varejistas, pode auxiliar no desenho, implementação e gestão dos processos associados ao escopo e estratégia da área, na expectativa de identificar, analisar, avaliar, priorizar e tomar ações frente aos riscos associados ao advento de uma estratégia tão sensível à empresa.

1.2 Relato da Experiência

O desenvolvimento deste trabalho acompanhou o período de estágio realizado pelo autor durante sete meses na área de multicanalidade de uma grande rede varejista do Brasil, focada na comercialização de artigos esportivos para praticantes profissionais e amadores.

O contato com o tema a partir da experiência prática foi o principal motivador para definição do objeto de estudo deste projeto.

A empresa, que está há mais de 30 anos no mercado e possui uma extensa rede de lojas físicas no Brasil, operava seus canais físicos e digitais de forma separada, até 2015. Diversas medidas de caráter inovativo foram tomadas, nos últimos três anos, com o propósito de reposicionamento da marca no mercado. Dentre elas, fora apresentado um projeto de integração de seus canais de venda com o objetivo de oferecer maior valor para seus clientes, sob o conceito que constitui uma das principais tendências do varejo, o *omnichannel*, um dos pilares de estudo deste trabalho que será explorado na revisão bibliográfica.

As atividades desenvolvidas no estágio envolviam o suporte aos líderes da área de multicanalidade, participação na elaboração, implementação e acompanhamento de campanhas e estratégias multicanais, bem como mapeamento de processos de lojas físicas envolvendo modalidades de *omnichannel* (*Click & Collect*, Envio pela Loja, etc.), desenvolvimento de KPI's de operação de lojas físicas, monitoramento do percentual de vendas *omnichannel* em relação a série histórica e tendência de crescimento da companhia, suporte a erros e dúvidas nos processos de lojas físicas, e contato constante e direto com outras áreas de negócio da empresa, principalmente TI, logística e serviço de atendimento ao consumidor.

Devido a estruturação da equipe ter ocorrido há pouco tempo, a área de multicanalidade opera com processos em fase de desenvolvimento e pequeno número de recursos humanos para atender aos problemas e desafios que surgem desta integração entre canais. Em virtude disso, os efeitos da manifestação de riscos e falhas são tratados de forma reativa e não sistemática, prejudicando a eficiência e produtividade operacional da equipe.

A experiência prática permitiu vivenciar a operação *omnichannel* no varejo, de maneira que diversas situações presenciadas foram identificadas na revisão bibliográfica. Por outro lado, foi possível refletir a respeito de diversos problemas e oportunidades da área de atuação no estágio, que poderiam ser abordados conforme as recomendações encontradas na bibliografia do tema, construindo, portanto, uma via de mão dupla para aprendizado sobre o assunto.

1.3 Problema

A implementação de uma estratégia *omnichannel* no varejo muda de forma abrupta as relações dos varejistas, tanto com seu público-alvo, quanto com sua cadeia de suprimentos. Para tanto, é necessário que exista um grande alinhamento interno para garantir suporte à operação. A adoção deste tipo de estratégia traz diversas oportunidades para se sobressair no mercado, porém os riscos associados a implementação e gerenciamento da rotina operacional são consideravelmente maiores em comparação com o varejo tradicional. Os diversos pontos de contato na estruturação do serviço proposto, a possibilidade de integrar diversos canais em uma mesma jornada de compra, o uso de novas tecnologias, a comunicação nas cadeias de suprimento, a utilização de dados para oferecer produtos e serviços personalizados para cada cliente, e eficiência na gestão de inventário, faz com que as atividades relativas a multicanalidade sejam críticas para a satisfação do cliente, e atuam como uma excelente fonte de vantagem competitiva no varejo. Porém, dado as diversas vantagens de se adotar tal estratégia, por que este ainda é um movimento novo para os varejistas brasileiros? É uma estratégia que já se comprovou realmente benéfica? Qual o nível de maturidade tecnológica e operacional necessário para garantir tal operação?

Dada estas condições, a questão problema do trabalho é a seguinte:

Como identificar, priorizar e tratar os riscos associados à implementação e gerenciamento da operação *omnichannel* no varejo?

1.4 Objetivos

A partir do problema levantado, os objetivos deste estudo são:

- a) Fazer uma revisão bibliográfica sobre os temas *omnichannel* e ERM visando aprofundar o conhecimento nas duas áreas e nas peculiaridades dos diversos modelos existentes;
- b) Identificar os *touchpoints* e momentos críticos no desenho do serviço de uma modalidade *omnichannel*;
- c) Identificar os principais riscos associados à operação *omnichannel*, considerando os limites, premissas e hipóteses adotadas;
- d) Propor um plano de identificação, análise, avaliação e tratamento dos principais riscos no ambiente *omnichannel*, com base nos conceitos e ferramentas sugeridos nos modelos de ERM.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Panorama do varejo no Brasil

Dentre os diversos setores da economia, o varejo é definido como aquele relativo às vendas de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, cujo faturamento tenha origem na comercialização de pequenos lotes (KOTLER, 2000). De maneira semelhante, Parente (2000) define varejo como o conjunto de atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final, sendo o varejista o intermediário entre o nível de consumo e o nível do atacado ou da produção.

O varejo é notavelmente um dos setores mais importantes da economia brasileira. Tomando como base os dados da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2017a), em 2016 o varejo restrito (varejo de bens de consumo com exceção de carros e materiais de construção) foi responsável por 20,84% do PIB brasileiro, levantando um montante de 1,31 trilhão de reais. Além disso, o setor de comércio (organizado em atacado mais varejo) contribui com 22,3% dos empregados formais do país. No entanto, a recessão econômica que o país atravessa desde 2014 fez com que o setor fosse impactado consideravelmente. Em 2015 houve retração de 4,3% no volume de vendas. Em 2016, o varejo recuou 6,2%, reflexo da queda do IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor) de 10% para 5%, entre 2015 e 2017. Além disso, o desemprego atingiu 13,1% em março de 2018 (IBGE, 2018), reduzindo o consumo das famílias e prejudicando os varejistas.

Diante de tal cenário, o setor varejista se movimenta para buscar oportunidades decorrentes da crise. Há alguns anos o Brasil tem se provado um país de peso e representatividade no comércio eletrônico (SILVA, 2018). O *e-commerce* cresceu no país 12% em 2017, com aumento de 8% no *ticket* médio (E-BIT, 2018). De acordo com estudo realizado pelo Google, a perspectiva para os próximos anos é de que o setor de comércio eletrônico continue crescendo em média 12,4% ao ano até 2021, dobrando sua participação no varejo brasileiro (SILVA, 2018).

2.2 Multicanalidade

A inserção de canais digitais e principalmente *mobile* levaram a consideráveis rupturas no ambiente varejista (RIGBY, 2011). Esta condição tem permitido ao varejo tradicional, representado principalmente pelas lojas físicas e pelas vendas diretas, e ao varejo *online*, a desenvolver novos pontos de contato e interação com consumidores, expondo-os a um mix de informação sensorial *offline* e conteúdo *online* (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013). Segundo Zhang et al. (2010), a difusão da internet possibilitou que o varejo tradicional complementasse sua oferta de produtos através dos canais *online*, aumentando eficiência operacional e os benefícios fornecidos aos clientes. No entanto, nem sempre os canais de venda tradicionais estão organizados de tal forma a permitir uma transição natural entre eles, pois na maioria das vezes cada canal possui seu próprio conjunto de metas e estratégias (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Segundo Bonilha (2016), a evolução tecnológica permitiu que novos canais de venda, pós-venda e comunicação fossem criados ou aprimorados, na expectativa de que se complementem e estejam integrados para melhorar a experiência do consumidor. Ainda segundo o autor, um cliente que compra em mais de um canal consome mais produtos e, portanto, é mais valioso para a empresa. Segundo pesquisa da *International Data Corporation*, o consumidor *omni* tem um ciclo de vida 30% mais valioso de que um consumidor monocanal (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Dada as circunstâncias econômicas, tecnológicas e sociais da atualidade, o varejo multicanal está caminhando em direção ao *omnichannel* (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). No entanto, para se chegar a condição *omni* é necessário que a base multicanal esteja consolidada na empresa. A multicanalidade é o conjunto de atividades que envolvem a venda de mercadorias ou serviços em mais de um canal, com a intenção de estender o alcance do produto no mercado (FRIEDMAN; FUREY, 2003; LEVY; WEITZ, 2009). A utilização de múltiplos canais é vantajosa para o varejista, pois aumentam a penetração no mercado e criam barreiras para a entrada de concorrentes (MÜLLER, 2017).

De acordo com Metters e Walton (2007), diversos aspectos fazem com que o ambiente multicanal seja mais complexo que o monocanal. Gestão do mix de produtos a serem oferecidos em cada canal, interação com diversos perfis de consumidores finais, seleção e gerenciamento de fornecedores e aumento de rotas logísticas potencializam o risco sobre a empresa, mas

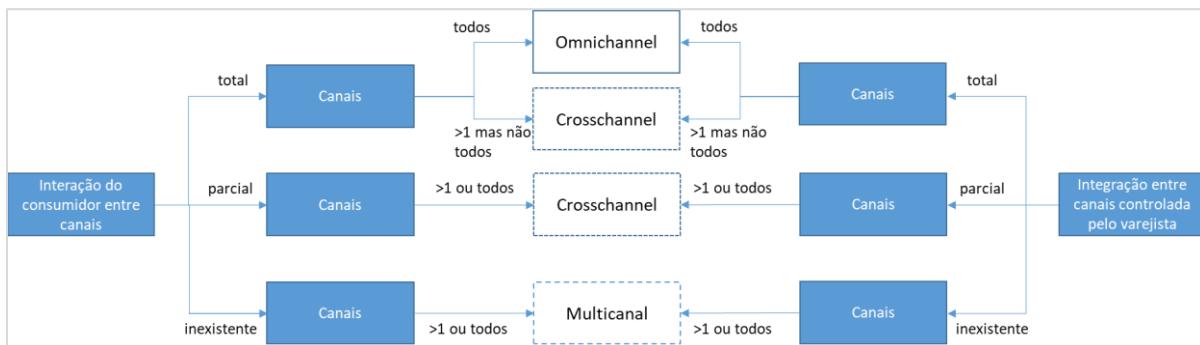
trazem benefícios competitivos muito maiores do que apenas utilizar diversos canais para comunicação com consumidores (AGATZ; FLEISCHMANNE; VAN NUNEN, 2008).

2.3 *Omnichannel*

As definições de *omnichannel* ainda são muito difusas e contraditórias. Por ser uma tendência muito recente na economia e nos hábitos de consumo, não existe ainda um consenso a respeito do escopo do *omnichannel* e da forma multicanal. Por exemplo, Zhang et al. (2010) utiliza o termo “multicanal” para descrever de forma genérica a estratégia de integração e interação entre diversos canais. De maneira semelhante, Neslin et al. (2006) escreve que a gestão de clientes multicanal envolve o *design*, desdobramentos, coordenação e avaliação de canais para elevar o valor oferecido ao cliente através de uma eficiente experiência de compra, que pudesse levar a fidelização. Partindo desta necessidade de categorização, Beck e Rygl (2015) propuseram uma classificação do varejo com múltiplos canais, através de uma extensa revisão bibliográfica, formalizando os seguintes conceitos:

- Varejo multicanal: conjunto de atividades envolvidas na venda de mercadorias ou serviços através de um ou mais canais. No entanto, consumidores não conseguem interagir entre canais e o varejista não detém controle sobre a integração dos canais;
- Varejo *crosschannel*: conjunto de atividades envolvidas na venda de mercadorias ou serviços através de um ou mais canais, apresentando interação parcial entre canais para o consumidor e controle parcial da integração para o varejista.
- Varejo *omnichannel*: conjunto de atividades envolvidas na venda de mercadorias ou serviços através todos os canais, onde os consumidores dispõem de interação completa entre os canais e o varejista detém controle total sobre a integração dos canais.

Figura 1 - Árvore de Categorização Multi, Cross e Omni.



Fonte: Adaptado de Beck e Rygl (2015)

De forma mais direta, Kersmark e Staflund (2015) entendem o varejo *omnichannel* como uma extensão do varejo multicanal, sendo a diferença entre eles apenas o nível de integração entre canais, podendo variar de não existente a alto no multicanal e integração total e perfeita no *omni*. Além disso, uma real experiência *omnichannel* pode fazer com que uma mesma transação passe por diversos canais (FRAZER; STIEHLER, 2014). Permite também que os clientes comprem e retornem mercadorias quando, onde e como eles desejam (KAMEL; KAY, 2011). Serão utilizadas as definições de Kersmark e Staflund (2015) para guiar os conceitos a serem apresentados neste projeto.

O consumidor *omnichannel* não apenas deseja realizar compras através de múltiplos canais de venda de forma integrada, mas também deseja passar por uma experiência autêntica (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Com o processo de comoditização de produtos e serviços, aumenta o desejo de clientes por experiências - eventos memoráveis que os envolva de maneira inerentemente pessoal. Sendo assim, o gerenciamento da percepção de autenticidade do cliente se torna uma das principais fontes de vantagem competitiva (GILMORE; PINE, 2007). Sendo assim, uma das grandes características do modelo *omnichannel* é a forte experiência integrada de aquisição de produtos, utilizando as vantagens das lojas físicas com a rica coleta de informações das compras *online* (RIGBY, 2011).

2.4 Estratégias para varejo *omnichannel*

Se o ambiente multicanal apresenta uma complexidade consideravelmente superior comparado com a forma monocal, no *omnichannel* esta complexidade é ainda mais elevada. Devido a esta condição, ainda é grande a quantidade de varejistas que adotam a forma multicanal, mas

que operam em silos, sendo resistentes quanto a embarcar na onda *omnichannel* (FRAZER; STIEHLER, 2014). Enquanto o modelo multicanal aposta apenas em mais opções para utilização do consumidor, a estratégia *omnichannel* se baseia em utilizar dados e informações das conexões com o consumidor para entender como é seu comportamento e oferecer exatamente aquilo que o cliente deseja (MÜLLER, 2017).

É importante ressaltar que o desenvolvimento de uma estratégia *omnichannel* passa pela elaboração de bons serviços. Embora os aspectos superficiais dos serviços possam parecer os mesmos, os detalhes do *design* envolvem tantas alternativas e escolhas que dois serviços não terão exatamente o mesmo *design*. Os serviços diferem entre os competidores nos pequenos detalhes. Portanto, aspectos individuais levam a vantagens competitivas para que consumidores escolham entre empresas que oferecem o mesmo produto (SHOSTACK, 1984).

O ponto inicial para desenvolver uma estratégia de vendas *omnichannel* é mapear todos os possíveis *touchpoints* e canais. Um *touchpoint* é definido como toda interação entre loja e cliente, *online* ou *offline*, de forma direta ou indireta, durante o ciclo de compra do consumidor. Este ciclo de compra, inclusive, tem sofrido modificações moldadas pela conectividade. A jornada se inicia com a fase “atenção”, onde a marca passa a ser conhecida pelo consumidor a partir de ações publicitárias em diversas mídias, ou recomendações de amigos, familiares ou influenciadores. Em seguida, na fase “apelo”, o cliente identifica valor na marca a partir de diversos fatores de diferenciação. Na fase “aconselhamento”, o consumidor passa a buscar informações a respeito da marca de interesse. A fase “ação” ocorre quando o cliente, satisfeito com as informações coletadas, decide concretizar a compra. As marcas precisam garantir que a experiência do cliente é positiva e memorável, pois a fase seguinte, “advogar” é onde o cliente se torna um defensor da marca e pode influenciar outras pessoas a consumirem seus produtos e serviços. Nesta nova concepção da jornada de compra, o caminho percorrido pelo cliente não é necessariamente sequencial, adquirindo um formato em espiral, sendo possível retornar a qualquer etapa anterior da jornada (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Zhang et al. (2010) listou os maiores desafios para o design de estratégias *omnichannel*:

- Estrutura Organizacional: muitos varejistas fazem a gestão de seus canais de forma descentralizada, com times focados em soluções de inventário, *marketing*, publicidade, finanças e produto para cada canal. Tal situação apresenta vantagens como maior flexibilidade para tratar desafios específicos do canal em questão, modificar o mix de produtos oferecidos para atingir determinado segmento de mercado, e atrair executivos

com experiência de atuação em determinado canal (GULATI; GARINO, 2000). Porém, leva a ineficiência em processos de negócio e pode causar conflitos internos entre canais devido à falta de coordenação. Uma proposta interessante é a criação de comitês multifuncionais e criação de redes de especialistas, formando uma estrutura “semi-integrada”.

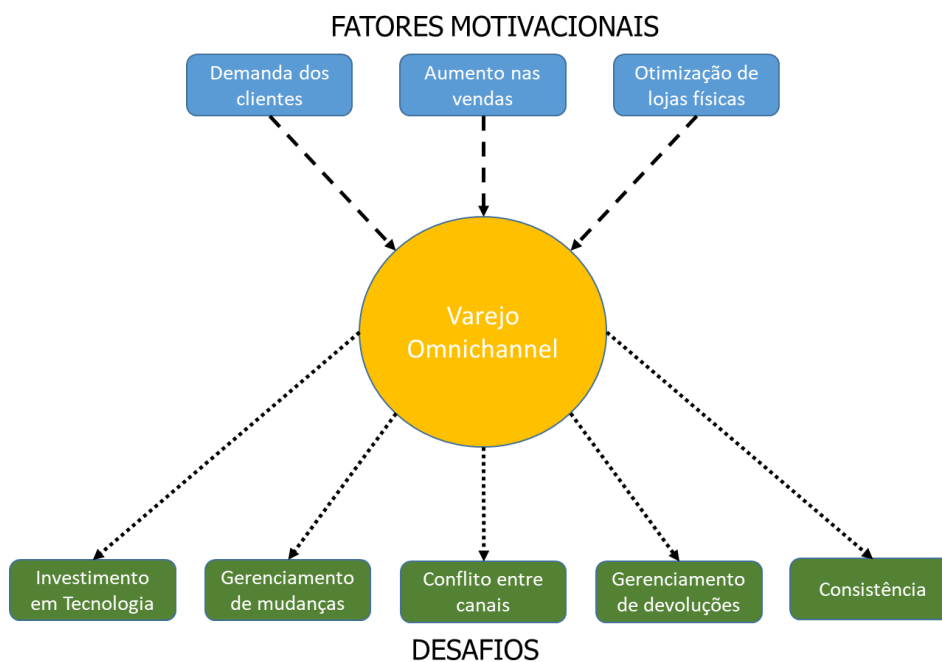
- Integração de Dados: criação de uma infraestrutura de TI para que os dados e informações coletados entre canais sejam conectados e analisados de maneira holística, provendo informação de maneira palpável para que os líderes possam basear suas decisões de forma coerente com os dados.
- Análise do consumidor: é necessário desenvolver métodos que cruzem os hábitos de pesquisa do consumidor com seu comportamento de compra, gerando uma grande quantidade de informações a respeito das transações de cada cliente entre canais. Além disso, é importante verificar os efeitos de fatores psicológicos sobre as decisões tomadas pelos clientes.
- Avaliação e métricas de desempenho: é necessário a criação de métricas que avaliem a qualidade dos efeitos da integração de canais de forma a motivar colaboração e suporte a implementação da estratégia *omnichannel*.

Para Rigby (2011), o objetivo de implementar uma estratégia *omnichannel* no varejo é combinar os benefícios dos mundos físico e digital para oferecer uma perfeita experiência de compra. Esta condição está diretamente ligada com o domínio e desenvolvimento tecnológico para garantir melhor integração dos canais (OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012). Por exemplo, para garantir que as demandas de clientes *omnichannel* serão atendidas, as empresas devem implementar um bom sistema de gestão de estoques em tempo real (HARDGRAVE, 2012; ZHANG et al., 2010).

As mudanças no comportamento do consumidor também estão diretamente alinhadas com as tendências do varejo *omnichannel*. A utilização de tecnologias *mobile* permitem que os consumidores estejam o tempo todo conectados com o comércio eletrônico, facilitando busca por produtos e comparação de preços. Em virtude disso, os varejistas devem utilizar estratégias para alcançar novos consumidores e expandir o mercado, como a utilização de serviços baseados na localização dos usuários (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013).

Kersmark e Staflund (2015) propuseram um modelo para implementação da estratégia *omnichannel* no varejo considerando os fatores motivacionais e os desafios que devem ser superados:

Figura 2 - Fatores motivacionais e desafios para implantação de estratégia *omnichannel*.



Fonte: adaptado de Kersmark e Staflund (2015)

a) Fatores Motivacionais:

- Demanda dos clientes: a implementação bem sucedida do varejo *omnichannel* faz com que a loja atenda melhor às demandas do cliente, oferecendo soluções personalizadas e aumentando seu nível de satisfação, aumentando as chances de fidelização;
- Aumento nas vendas: a adoção da multicanalidade permite maior quantidade de *touchpoints* na jornada de compra do cliente, elevando a capacidade de suprir os resultados esperados pelos consumidores, aumentando assim, a taxa de conversão em vendas.
- Otimização das lojas físicas: o *omnichannel* permite a companhia utilizar a estrutura existentes de lojas físicas para criar minicentros de distribuição, podendo atender de forma mais rápida e barata os pedidos realizados via internet. Esta condição também permite as lojas rodar seus estoques de forma mais rápida, eliminando possíveis excessos.

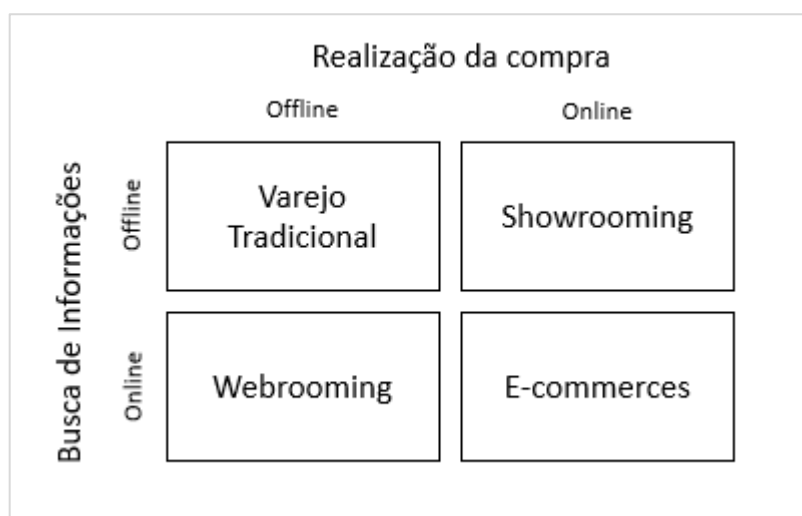
b) Desafios:

- Investimentos em tecnologia: estabelecer canais integrados aumenta a complexidade e a necessidade de gestão da cadeia de suprimentos em tempo real. Profissionais gabaritados na área de TI devem ser adicionados como responsáveis pelo desenho do plano de negócios. Novas tecnologias devem ser desenvolvidas e testadas para garantir que atenderá os novos hábitos de consumo. Como esta etapa é muito dependente de investimentos de grande porte, esta é uma das razões pelas quais diversos varejistas se mantêm resistentes quanto a adesão ao *omnichannel* (HERHAUSEN et al., 2015).
- Gerenciamento das mudanças: implementar a abordagem *omnichannel* pode ser difícil caso a empresa não consiga difundir os objetivos e benefícios desta mudança entre todos os atores da empresa. Moran e Brightman (2011) definem o gerenciamento de mudanças como um processo de renovar a direção, estrutura e capacidades de uma organização para servir as constantes mudanças nas necessidades de clientes internos e externos.
- Conflito entre canais: surgem quando recursos são escassos ou quando os objetivos de cada canal não estão completamente alinhados aos objetivos da companhia, podendo levar a canibalização de vendas.
- Gerenciamento de devoluções: com o advento do comércio eletrônico houve aumento na taxa de devoluções, pois a capacidade de oferecer percepção completa do produto ao cliente via canais *online* é menor do que em canais *offline*. A reversão no fluxo da cadeia de suprimentos é complexa para os varejistas, pois em muitas vezes não é possível atender o cliente com o produto que ele deseja devido a limitação de estoques. Portanto, é imprescindível que seja desenvolvido com clareza e atenção a política de devoluções da empresa para balancear custos operacionais e nível de satisfação do cliente.
- Consistência: devido a possíveis diferenças entre canais, relacionados a preços, promoções, prazos e políticas, a implementação do *omnichannel* pode não ser efetuada de forma completa, já que não seria possível atingir uma experiência de compra perfeita e sem percepção de transição entre canais (OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012). É necessário que processos de comunicação sejam desenvolvidos para coordenar e atingir a consistência de informações entre canais.

2.5 Modalidades de venda no modelo *omnichannel*

A nova condição do consumidor, com amplo poder de interação com o mundo virtual, gera fenômenos que afetam diretamente o varejo. O *showrooming* ocorre quando uma cliente coleta informação a respeito de um produto em lojas físicas ou canais *offline*, utilizando de toda sua capacidade de sensoriamento para detectar o item que melhor adere às suas necessidades. Após a escolha do produto, o cliente utiliza meios *online* para pesquisar *e-commerces* que oferecem descontos e preços mais atrativos. O *webrooming* ocorre quando o consumidor realiza pesquisas na internet para selecionar um item específico de determinada marca, mas realiza a compra *offline*, na loja mais próxima para obter o item de forma imediata (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Ambos cenários já fazem parte do cotidiano do consumidor, que tem utilizado cada vez mais canais *mobile*, mas faz uso indistinto dos diversos canais (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). A matriz de busca de informações e realização da compra apresenta esta tendência:

Figura 3 - Matriz de Informação e Compra.



Fonte: Adaptado de Bell, Gallino e Moreno, 2016

Dentre as modalidades de compra permitidas pelo modelo *omnichannel*, uma das mais importantes tanto para a loja quanto para o cliente é o chamado *Click & Collect*. Consiste na realização do processo de compra em canais *online*, porém a retirada do pedido é realizada pelo cliente na própria loja física. Para o consumidor, esta modalidade permite a comodidade de pesquisar e realizar a compra de forma rápida pela Internet e retirar o produto de forma imediata, na loja mais próxima. Para o varejista, esta condição leva a descentralização de estoques, atendimento mais rápido e diminuição de custos logísticos. Além disso, gera um efeito

secundário nas vendas, pois o cliente precisará entrar na loja para retirar seu pedido, ficando mais suscetível a realizar uma compra cruzada, e aumentando a possibilidade de a empresa oferecer um atendimento personalizado na expectativa de encantar o cliente.

2.6 Risco

São encontradas na literatura diversas definições de risco sob diversas perspectivas. Ao longo da história, tais definições evoluíram de conceitos estritamente probabilísticos para visões mais amplas com diferenciação entre risco como conceito e risco como métrica (AVEN, 2012). O estudo do conceito de risco sob uma perspectiva histórica é importante para compreendermos as fundações teóricas de assuntos modernos envolvendo risco: avaliação, gerenciamento e comunicação.

Para alguns autores, como Rosa (2003) e IRGC (2005), risco é uma situação ou evento onde algo de valor humano está em jogo e o resultado desta situação é incerto.

Da mesma forma, Aven e Renn (2009) definem risco como a incerteza sobre a severidade das consequências de uma atividade com respeito a algo de valor humano. Estas definições, podem ser agrupadas da seguinte maneira: risco como conceito baseado em eventos, consequências e incertezas. Os eventos possíveis são conhecidos, porém a ocorrência (probabilidade) é desconhecida (AVEN et al., 2011).

Aven et al. (2011) ainda forma outros dois grupos com as definições feitas por diversos autores: Risco como modelagem, conceito quantitativo que reflete as aleatoriedades das incertezas e risco como medidas, descrições. No primeiro caso, o conceito expressa o risco baseado em probabilidades conhecidas. Pressupõe a construção de diversos experimentos com as hipóteses de populações infinitas e com cenários similares. No segundo caso, risco é definido a partir da comparação entre a incerteza e o conhecimento de fundo do avaliador, baseado em dados, premissas, julgamento de especialistas ou combinações dos fatores listados.

Outros autores, como por exemplo Verma e Verter (2007), ainda definem risco como a perda esperada. O problema de basear o risco apenas como valor esperado é que este conceito não captura adequadamente eventos que tenham como natureza baixas probabilidades e consequências severas podendo levar a ações que não protegem o sistema de eventos catastróficos (HAIMES, 2004).

Ainda que o conceito de risco esteja relacionado com o conceito de incerteza, é necessário diferenciá-los. Para alguns autores pioneiros no estudo desta diferenciação, como Knight (1921), risco pode ser caracterizado como uma incerteza mensurável, ou seja, é possível determinar probabilidades quanto às consequências de eventos futuros. Já as incertezas são expressas por valores indetermináveis e não quantificáveis, de forma que as ações tomadas são baseadas em estimativas e não em inferências sobre os fatos.

Para a *International Organization for Standardization* (ABNT, 2018), risco é um “efeito da incerteza nos objetivos”. Tal incerteza se manifesta como um desvio em relação ao valor esperado, que pode ser positivo ou negativo (configurando oportunidades ou ameaças) e atinge diversos aspectos de negócio e níveis de uma organização, sendo expressos pelos eventos potenciais, suas consequências e probabilidades relacionadas.

Seguindo um referencial teórico semelhante, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007) define risco a partir da quantificação e qualificação de incertezas em relação aos eventos esperados, considerando tanto perdas quanto ganhos envolvidos.

No entanto, o COSO – *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* – uma organização norte-americana que estuda e desenvolve estruturas e orientações sobre gerenciamento de riscos corporativos, controle internos, e combate a fraudes empresariais, considera que os eventos que levam a impactos negativos para a organização representam riscos que podem impedir a criação de valor ou destruir o valor existente. Os eventos que levam a impactos positivos, por sua vez, são caracterizados como oportunidades (COSO, 2007).

2.7 Tipologia de Riscos Empresarias

Existem diversas classificações na literatura sobre os riscos empresariais e a forma de agrupá-los em macro categorias que melhor atendam a necessidade de identificação e tratamento dos mesmos. Segundo pesquisa realizada pela Deloitte em 2017, a priorização de riscos e ameaças a serem avaliados por uma organização varia com o momento econômico, o mercado de atuação, o setor da organização e o nível de maturidade da empresa em práticas de governança e conformidade. Para tanto, o estudo estabelece cinco pilares que englobam os riscos e incertezas empresariais:

Tabela 1 - Cinco Pilares de Risco Empresarial

Pilares	Definição
Riscos Financeiros	Envolvem os riscos relacionados a fluxo de caixa, aspectos tributários e fiscais, lançamentos contábeis, taxa de juros e crédito.
Riscos Regulatórios	Aderência as legislações, mudanças na regulamentação do setor de atuação, questões trabalhistas, éticos e de <i>compliance</i> .
Riscos Operacionais	Riscos relacionados a capacidade operacional, otimização de custos, melhoria de eficiência e rentabilidade, gestão de contratos, dependência de parceiros e fornecedores.
Riscos Estratégicos	Riscos de reputação e imagem, fusões e aquisições, concorrência, competitividade, desalinhamento, relacionamento com clientes, inovação e novos negócios.
Riscos Cibernéticos	Riscos de segurança da informação, exposição da marca em mídias sociais,

Fonte: adaptado de Deloitte (2017)

Esta visão é uma continuação do estudo da própria Deloitte, conduzido por Kambil e Mahidhar (2005) que classificavam os riscos corporativos em 4 grandes categorias:

- Riscos Estratégicos: redução de demanda, incapacidade de acompanhar o mercado, e questões relacionadas a fusões e aquisições;
- Riscos Operacionais: descontrole de custos, problemas contábeis decorrentes de falhas em controles internos, problemas na cadeia de suprimento;
- Riscos Financeiros: incapacidade de quitar dívidas, vulnerabilidade a variações na taxa de juros, estratégias financeiras frágeis;
- Riscos Externos: crise no setor de atuação e aspectos macroeconômicos.

Em seu *framework* voltado para elaboração de uma visão integrada dos riscos corporativos, o COSO (2007) estabelece que diversos eventos, originários de fontes internas ou externas a organização, geram impactos que comprometem ou favorecem a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos, conforme Tabela 2:

Tabela 2 - Riscos Internos e Externos

Fatores	Riscos	Exemplos
Internos	Infraestrutura	Aumento na alocação de capital, falta de manutenção preventiva, alta complexidade (MASSAINI, 2017)
	Pessoal	Fraudes, acidentes, redução de quadro, greves, danos pessoais, monetários ou reputacionais
	Processo	Falta de controle, modificações no processo, erros de execução, ineficiência, gestão fraca dos recursos disponíveis
	Tecnologia	Aumento de recursos para flexibilização produtiva, violação e paralização de sistemas, gerência de dados informacionais
Externos	Econômicos	Barreiras de entrada, oscilações de preços, disponibilidade de capital
	Meio Ambiente	Fenômenos da natureza que impactam instalações, recursos ou funcionários
	Políticos	Decisões regulatórias, instabilidade no cenário político, grau de abertura de mercado
	Sociais	Mudanças significativas nas condições demográficas, aspectos culturais, estruturas familiares.
	Tecnológicos	Novas tecnologias emergentes

Fonte: Adaptado de COSO (2007)

Segundo Lam (2008), companhias tinham o hábito de gerir riscos em silos, de acordo com as diversas classificações propostas: riscos estratégicos, operacionais, de negócio, financeiros, mercado, etc. Com a evolução do tema, profissionais da área passaram a reconhecer que os riscos são, em sua maioria, interdependentes de outros riscos, sendo que as organizações enfrentam desafios causados por uma convergência de fatores de risco.

Kaplan e Mikes (2012) propõe uma outra classificação dos riscos corporativos, de forma mais abrangente. São três categorias:

- Riscos evitáveis: são riscos que têm sua origem dentro da própria operação da companhia e ocorrem devido a ações inapropriadas, antiéticas ou equivocadas de seus trabalhadores. São riscos que não trazem benefícios de longo prazo para a empresa, portanto, devem ser eliminados. Monitoramento de processos e difusão de uma cultura empresarial que esteja atrelado a normas e leis são instrumentos para evitar tais riscos;
- Riscos estratégicos: são aqueles que a organização aceita voluntariamente em ordem de gerar retornos superiores. Não são necessariamente riscos indesejáveis; em muitos casos, são oportunidades de negócios que podem levar a vantagem competitiva no mercado de atuação. Tais riscos devem ser geridos a partir de um sistema de gestão de riscos personalizado, que vise reduzir o impacto e a probabilidade de ocorrência.
- Riscos externos: sua ocorrência está além dos controles da organização, como desastres naturais, instabilidade política e crises econômicas. Como não é possível prever tais acontecimentos, as corporações devem estar preparadas para identificar e mitigar os impactos consequentes.

2.8 Gerenciamento de Riscos Corporativos

Com o aumento da complexidade do ambiente corporativo, a tomada de decisão se torna cada vez mais difícil e os resultados apresentam maior grau de imprevisibilidade (OLIVA, 2016). Dessa forma, o gerenciamento de riscos corporativos tem o objetivo de otimizar o processo de tomada de riscos nas organizações, externalizando uma visão de que riscos não estão necessariamente relacionados a ameaças, mas também a oportunidades (HOLTON, 1996).

Neste trabalho, iremos utilizar a sigla ERM (*Enterprise Risk Management*) como referência para o termo “gerenciamento dos riscos corporativos”.

De acordo com a *Casualty Actuarial Society* (CAS, 2018), organização internacional líder em credenciamento e capacitação profissional na área de gerenciamento de riscos e tomada de decisões estratégicas, o ERM pode ser definido da seguinte maneira:

“Processo no qual organizações de todos os setores da economia avaliam, controlam, exploram, financiam e monitoram riscos de todas as fontes com o objetivo de aumentar o valor de curto e longo prazo da organização para seus stakeholders”.

Em virtude disso, são crescentes os investimentos por parte de organizações em sistemas de gerenciamento de riscos, que tem como objetivo fundamental identificar, priorizar, combater e

prevenir, de forma sistemática, os eventos que oferecem maiores riscos em seu ambiente de valor. No entanto, é necessário o conhecimento de que a gestão dos riscos depende do contexto e das circunstâncias envolvidas em uma organização (KAPLAN; MIKES, 2012). Assim sendo, os modelos referenciais que serão considerados no trabalho devem servir como guias de implementação para o gerenciamento dos riscos, mas devem ser adaptáveis dependendo das necessidades.

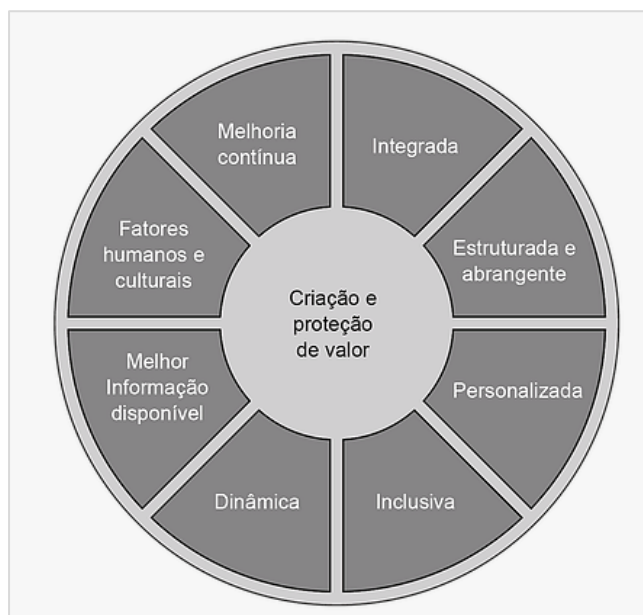
Um dos principais pontos sustentados pelos modelos de ERM, é a definição clara do apetite a risco. Segundo o COSO (2007), o apetite a risco é a quantidade de riscos que uma organização aceita como forma de alcançar os objetivos propostos. Essa condição orienta a alocação de recursos na organização e está diretamente relacionado com a definição de estratégias. Para a ISO 31.000 (ABNT, 2018), esta definição leva ao estabelecimento de critérios para avaliar a significância do risco e para apoiar os processos de tomada de decisão.

Tais modelos teóricos são baseados em processos e etapas predefinidas. A importância de processos é garantir e especificar a forma como tarefas devem ser executadas. A falta de procedimentos claros aumenta os riscos particulares que indivíduos assumem para tomada de decisões, levando também a conflitos e desentendimentos (HOLTON, 1996).

2.8.1 ISO 31.000

Um dos modelos estudados é o referencial apresentado pela *International Organization for Standardization* – ISO 31.000 (ABNT, 2018). Esta norma constitui uma série de princípios e diretrizes genéricas para gerenciar qualquer forma de risco de maneira sistemática. Estabelece que o objetivo da gestão de risco é criação e proteção de valor, bem como a identificação de oportunidades, melhorando o desempenho, encorajando a inovação e apoiando o alcance dos objetivos estratégicos. Deve ser transparente, inclusiva, apoiada em fatores humanos, culturais, e ser parte integrante de processos organizacionais e de tomada de decisão.

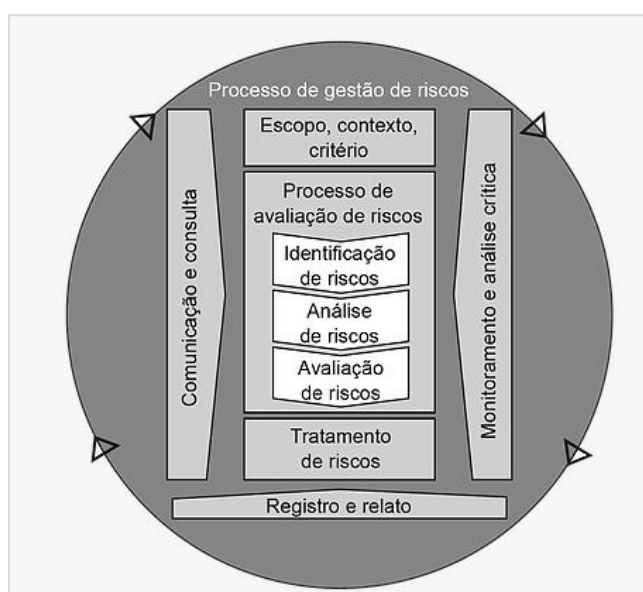
Figura 4 - Princípios da ISO 31.000 (2018)



Fonte: ABNT (2018)

O processo de gestão de risco estabelecido pela ISO 31.000 (ABNT, 2018) prevê a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para cada uma de suas etapas. É um modelo que pode ser aplicado em qualquer nível organizacional, projetos ou áreas específicas. A atualização de 2018 da norma define seis etapas organizadas de forma iterativa, prevendo a aplicação do modelo e constante revisão, comunicação, análise e melhoria:

Figura 5 - Processo de gestão de risco da ISO 31.000 (2018).



Fonte: ABNT (2018)

1. **Comunicação e consulta:** Desenvolvimento de planos de comunicação que permeiem o ambiente interno e externo da organização e acompanhem todo o processo de gerenciamento. Auxiliam as partes envolvidas na compreensão do risco e garantem o trânsito de informações para auxiliar a tomada de decisão.
2. **Escopo, contexto e critério:** etapa que tem o objetivo de personalizar o processo de gestão de riscos por meio da definição do escopo (nível de aplicação, objetivos considerados, alinhamento organizacional, decisões que precisam ser tomadas, resultados esperados e técnicas utilizadas), do contexto externo e interno à organização, e dos critérios de risco adotados (criação de métricas e parâmetros internos e externos que devem ser levados em consideração na condução das atividades de gerenciamento).
3. **Avaliação dos riscos:** processo global, que é dividido em três partes:
 - a. **Identificação:** busca, reconhecimento e descrição dos riscos por meio de técnicas de identificação que considerem fontes tangíveis e intangíveis de risco, causas e eventos, ameaças e oportunidades, vulnerabilidade e capacidades, mudanças no contexto, consequências e impacto, limitações de conhecimento, vieses, hipóteses e crenças;
 - b. **Análise:** compreensão da natureza do risco, detalhamento de suas fontes, consequências, probabilidades, eventos, cenários e controles. As técnicas de análise empregadas podem ser qualitativas ou quantitativas e devem considerar natureza e a magnitude das consequências;
 - c. **Avaliação:** seleção, priorização e tomada de decisão em relação aos riscos. Tem o objetivo de apoiar tal decisão, que determinam as seguintes ações: tratar os riscos, realizar novas análises, manter os controles existentes, reconsiderar os objetivos, ou não fazer nada.
4. **Tratamento dos riscos:** processo iterativo de formular e selecionar opções de tratamento; planejar e implementar; avaliar eficácia; decidir se o risco remanescente é aceitável; realizar tratamento adicional, se necessário. Deve ser montado um plano para especificar como a opção de tratamento escolhida deverá ser implementada, conduzida e compreendida.
5. **Monitoramento e análise crítica:** processo de vigilância com responsabilidades estabelecidas que acompanha todas as etapas do projeto e tem o objetivo de assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo.

- 6. Registro e relato:** processo e resultados devem ser documentados e relatados por mecanismos apropriados, visando comunicação, fornecimento de informações, melhoria das atividades e auxiliar a interação entre as partes envolvidas.

2.8.2 COSO Framework

Outro modelo consagrado de gestão dos riscos é o *Enterprise Risk Management: Integrated Framework*, publicado pelo COSO em 2007. De acordo com a obra, o gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, os riscos, e as oportunidades na busca de aperfeiçoar a capacidade de geração de valor de uma organização. A implementação de uma estrutura funcional de gerenciamento de riscos também visa alinhar o apetite a risco com a estratégia, fortalecer a tomada de decisão frente a riscos, reduzir prejuízos e identificar oportunidades.

Esta obra considera uma estrutura integrada tridimensional para a gestão dos riscos que envolvem: componentes da gestão do risco, objetivos, e níveis organizacionais. Estes fatores se relacionam para alcance dos objetivos propostos no gerenciamento de riscos.

Figura 6 - Estrutura Integrada Tridimensional.



Fonte: COSO (2007)

A primeira dimensão contempla as quatro categorias de objetivos que uma organização se empenha em alcançar:

- Estratégico: metas de nível elevado, que fornecem apoio à missão da organização;
- Operacional: utilização eficaz e eficiente dos recursos;

- Comunicação: confiabilidade de relatórios;
- Conformidade: cumprimento de leis e regulamentos.

A segunda dimensão diz respeito ao processo em si de gerenciamento de riscos e a especificação de cada etapa:

1. **Ambiente interno:** compreende a cultura organizacional, o apetite a risco, característica do quadro de funcionários, os valores éticos e o estilo de gestão.
2. **Fixação dos objetivos:** a determinação dos objetivos é importante para que a organização possa identificar e avaliar, posteriormente, os riscos que ameaçam a realização de tais objetivos.
3. **Identificação de eventos:** deve considerar os eventos internos e externos que podem levar a risco ou a oportunidades.
4. **Avaliação de riscos:** são analisados considerando sua probabilidade e impacto, bem como sua condição: inerente, para os casos em que o risco é natural ainda não foi modificado, e residual, que são remanescentes de tomada de ações de resposta anteriores.
5. **Resposta a risco:** desenvolver as medidas que serão tomadas frente aos riscos (exemplo: mitigar, eliminar, prevenir, compartilhar).
6. **Atividade de controle:** visa garantir que a resposta ao risco será corretamente implementada, por meio de revisões de processos, controles físicos e indicadores de desempenho.
7. **Informação e comunicação:** deve fluir em todos os níveis da organização de forma que cada ator envolvido cumpra com suas atividades e resultados esperados
8. **Monitoramento:** garante a integridade em todas as etapas do ERM e permite que sejam feitas adaptações na estrutura, quando necessário.

A terceira dimensão do cubo é relativa ao nível organizacional que será objeto de implantação do ERM, podendo considerar desde a organização como um todo até um setor específico.

Segundo Doi (2017), os mecanismos de controles internos e comunicação externa que o modelo COSO apresenta são mais adequados para grandes empresas. Essa característica pode ser explicada pelo fato da estrutura fornecer princípios e linguagens comuns, facilitando a comunicação em diversos níveis dentro da organização (COSO, 2007).

2.8.3 Comparação entre a ISO 31.000 e o COSO Framework

Os dois modelos de ERM que estão sendo estudados apresentam diversos pontos em comum: estrutura baseada em princípios, processo sequencial e iterativo de identificação, análise e avaliação de riscos, comunicação de resultados, avaliação do processo e melhoria contínua. Outro aspecto comum às duas abordagens são as definições de risco apoiadas sobre os objetivos organizacionais. Para a ISO 31.000 (ABNT, 2018), riscos são os efeitos das incertezas nos objetivos. No COSO (2007), risco é a possibilidade que eventos ocorram e afetem o alcance de objetivos.

Na Tabela 3 foram levantadas características importantes dos modelos de ERM e o que cada modelo estudado menciona a respeito de tais atributos:

Tabela 3 - Comparação entre modelos de ERM

Características	COSO Framework (2007)	ISO31.000 (2018)
Escopo	Modelo estruturado baseado em princípios para gerenciamento de riscos para toda organização ou unidades específicas	Princípios e orientações genéricas para gestão de riscos em qualquer indústria ou setor, para organizações como um todo ou níveis específicos
Critérios de Risco	Organização deve definir seu apetite ao risco e níveis de tolerância de risco	Organização deve definir os critérios que serão utilizados para avaliar a importância dos riscos e devem ser coerentes com seus valores e objetivos estratégicos
Customização do processo	Liberdade para definir técnicas e ferramentas que melhor se adequam ao contexto e realidade da organização	Permite liberdade na concepção e implementação da estrutura de gestão de riscos, de acordo com as necessidades e contexto da organização.
Melhoria contínua do processo	Foco em comunicação interna e externa permite um processo iterativo de mapeamento e mudanças, conforme dinâmicas organizacionais	Estabelecimento de etapas predefinidas de análise crítica do processo para melhorar e rever a estrutura, conforme as dinâmicas organizacionais
Estrutura do processo de gerenciamento	Baseado em oito etapas: mapeamento do ambiente interno, definição dos objetivos, identificação, avaliação e resposta a riscos, controle, comunicação e monitoramento	Baseado em seis etapas: estabelecimento do contexto, avaliação dos riscos (identificação, análise e avaliação), tratamento, comunicação, monitoramento e análise crítica, registro e relato dos resultados.
Responsabilidades	Alta direção deve fornecer os meios e definir o apetite a risco para implementação da estrutura de ERM	Alta direção deve aprovar política de gestão de riscos e atribuir responsabilidades para o ERM dentro dos níveis organizacionais

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

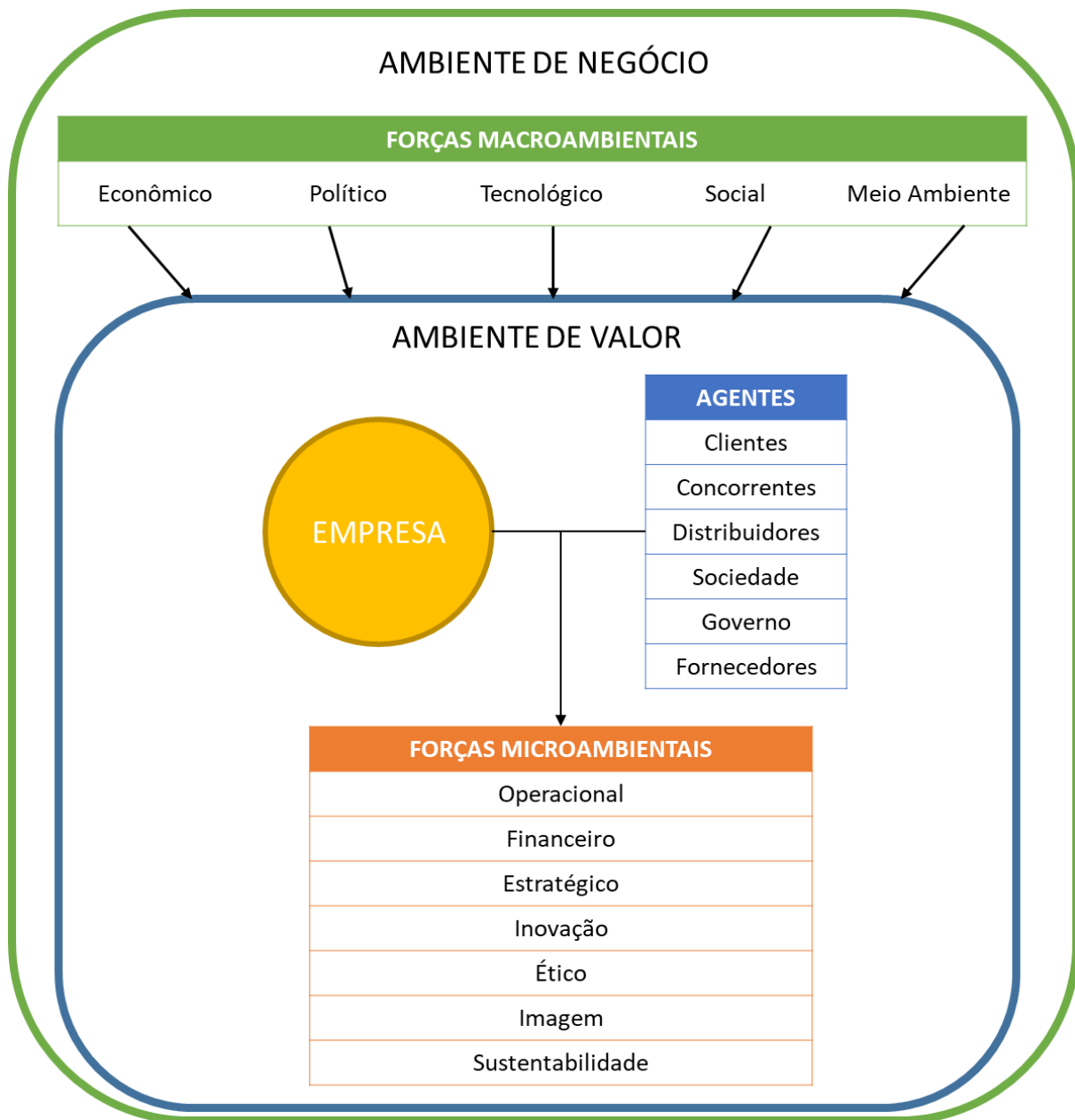
Pode se concluir que as organizações, por natureza, gerenciam os riscos e têm uma variedade de departamentos ou funções existentes que identificam e gerenciam riscos específicos dentro da rotina de trabalho. No entanto, cada função de risco varia em capacidade e como ela se coordena com outras funções de risco. Um objetivo central e desafio de ERM é melhorar essa capacidade de coordenação, integrando as saídas para fornecer uma visão unificada do risco para as partes interessadas e melhorar a capacidade da organização de gerenciar os riscos de forma eficaz

2.9 Modelo para identificação de riscos

Como verificado na seção anterior, tanto o *COSO Framework* quanto a ISO 31.000 possuem diversos aspectos em comum e são baseados em princípios genéricos para conduzir o desenho do processo de gerenciamento de riscos. Nesses dois referenciais, bem como em outros modelos de ERM, uma das principais etapas do processo é a identificação dos riscos que deverão ser tratados. Para esta fase do processo, optou-se por utilizar o modelo desenvolvido por Oliva (2016) para identificação dos riscos, pois oferece uma visão que permite ultrapassar os limites da organização para encontrar riscos associados.

Para construção do modelo, o autor define um macroambiente, caracterizado como ambiente de negócios, onde a empresa está inserida. No ambiente de negócios, diversas forças ambientais influenciam a operação da empresa, que pouco pode fazer para evitar determinados riscos. Tais forças são de ordem econômica, social, política, tecnológica e de meio ambiente. Já no microambiente, definido como ambiente de valor, estão presentes as forças da indústria em que a empresa está inserida, que surgem a partir do relacionamento e interação da empresa com diversos stakeholders (definidos como agentes), como clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores, governo e sociedade. As forças microambientais influenciam diretamente no ambiente de valor, gerando riscos e oportunidades que podem ser identificados, medidos, monitorados, controlados e tratados pelas empresas. A manifestação dessas forças surge a partir do poder de negociação, do oportunismo, da inovação e da estratégia dos agentes, e acarreta nos seguintes riscos: operacional, financeiro, estratégico, ético, de imagem, de sustentabilidade e de inovação (OLIVA, 2016). A Figura 7 representa o modelo e identifica as partes envolvidas nos ambientes de negócio e de valor, bem como as forças presentes em cada um dos ambientes:

Figura 7 - Modelo para Identificação de Riscos.



Fonte: Adaptado de Oliva (2016)

Segundo Doi (2017), o modelo proposto pode ser personalizado de acordo com os agentes e as forças que atuam em determinada organização, independente de tamanho, atividade ou mercado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados no desenvolvimento deste estudo. Será especificado o método de pesquisa, sua contribuição para alcance dos objetivos propostos, universo da pesquisa e amostragem, estrutura do instrumento de coleta de dados e os procedimentos que serão adotados para análise (MORESI, 2003)

3.1 Método de pesquisa

O objetivo de pesquisa é descobrir respostas para questões definidas, a partir de aplicação de procedimentos científicos (KOTHARI, 2004). Visando obter maior compreensão dos riscos presentes na implantação e operação do varejo *omnichannel*, foi desenvolvida uma pesquisa do tipo *survey*, de forma quantitativa, onde os respondentes deveriam avaliar uma série de riscos e modos de falha previamente selecionados pelo autor do projeto com base no levantamento bibliográfico realizado e no relato empírico da experiência prática.

Para definição do que será pesquisado, foi necessária a realização de pesquisa bibliográfica para obter referências teóricas previamente publicadas em livros, artigos científicos e meios eletrônicos de forma a colher informações e conhecimentos prévios a respeito do problema que se procura resposta (FONSECA, 2002), fundamentando teoricamente o objeto de estudo, e contribuindo com elementos que subsidiam a análise futura dos dados obtidos (LIMA; MIOTO, 2007).

Do ponto de vista de enfoque, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa. Segundo Fonseca (2002), como as amostras são geralmente grandes e podem ser consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa, recorrendo a análise matemática para descrever as causas de um fenômeno ou relações entre variáveis. Este enfoque tem suas raízes no pensamento positivista lógico, enfatizando o raciocínio dedutivo, a lógica e atributos mensuráveis da experiência humana (POLIT; BECKER; HUNGLER, 2004). O objetivo deste tipo de pesquisa é obter uma amostra significativa que permita uma generalização de resultados, partindo do processo indutivo seguindo regras pré-definidas (MAYRING, 2002).

Quanto a natureza do estudo, pode ser classificado como pesquisa aplicada, na medida em que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Considerando seus objetivos, a pesquisa tem caráter descritivo. Este tipo de pesquisa visa descrever um fenômeno quanto a suas características, explicitando relações entre variáveis e esmiuçando os fatores que levam a sua ocorrência (GIL, 1999).

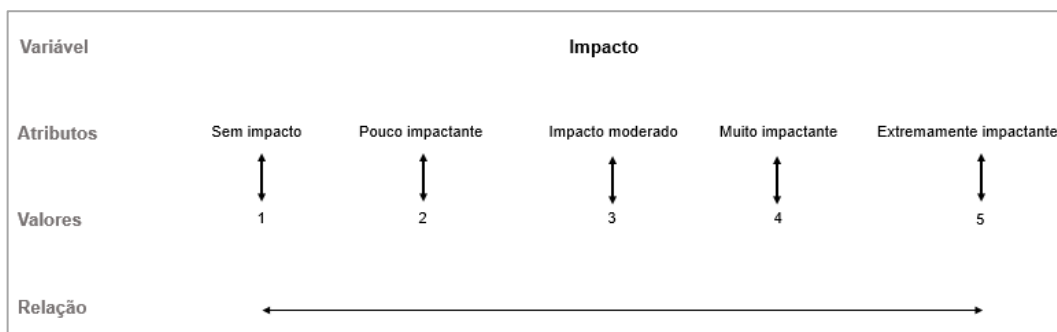
Quanto a população de estudo, a pesquisa é direcionada a profissionais que atuam na elaboração de estratégias e monitoramento da operação do varejo *omnichannel*. Para a pesquisa, foi selecionada uma amostra não probabilística de caráter intencional, onde os indivíduos foram escolhidos de forma criteriosa para representar o “bom julgamento” da população (MORESI, 2003).

Quanto ao formato da pesquisa, foi utilizado o método *survey*, por meio de um questionário *online*. Este formato é utilizado para obtenção de dados ou opiniões sobre o objeto de estudo com uma amostra representativa da população (FONSECA, 2002). De acordo com Martins e Theóphilo (2009), este tipo de levantamento é indicado quando se deseja coletar evidências relacionadas a distribuição de uma variável ou interações entre diversos fatores de um grupo de análise. Em matéria de construção das questões, os respondentes devem avaliar as duas dimensões propostas (impacto e probabilidade) por meio da Escala de Likert, pois permite conhecer o grau de conformidade do entrevistado com as situações propostas (LLAURADÓ, 2015). O método permite, portanto, extrair *insights* qualitativos de uma pergunta quantitativa (FRANKENTHAL, 2017). A Escala Likert possui as seguintes estruturas (HERRERA; CUSTA; 2005 apud MORAIS, 2005):

- A variável que se pretende medir;
- O atributo em que se manifesta a propriedade (exemplo: muito importante, pouco importante, irrelevante, etc);
- O valor numérico que expressa o atributo;
- A relação entre os vários valores da variável.

A Figura 8 - Componentes da Escala Likert. Figura 8 apresenta os componentes da Escala Likert, tomando como exemplo a variável “impacto”:

Figura 8 - Componentes da Escala Likert.



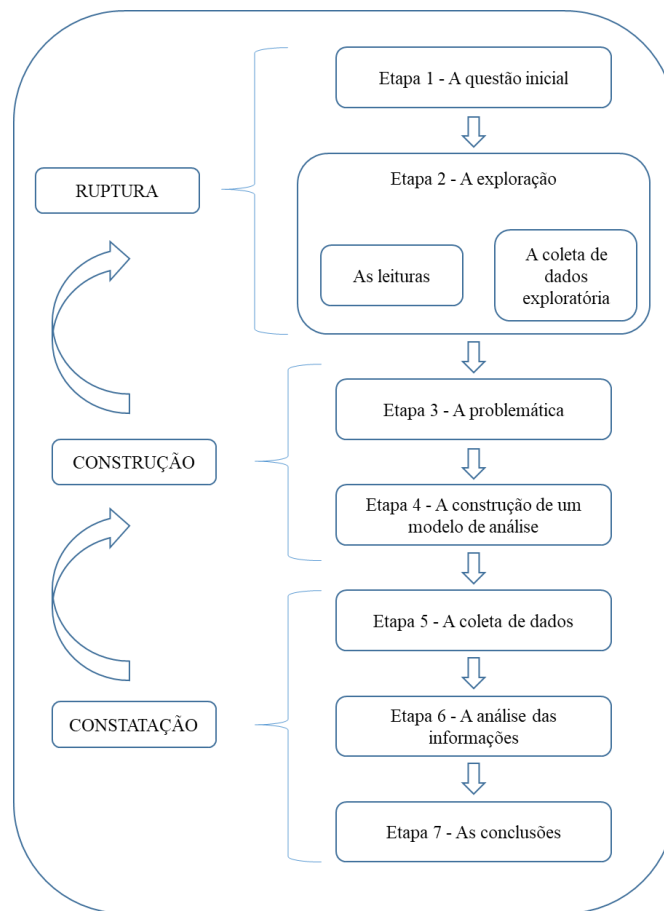
Fonte: Adaptado de Moraes (2005)

Para elaboração da pesquisa científica, optou-se por seguir o modelo apresentado por Quivy e Campenhoudt (1995). Os autores apresentam três princípios que articulam o processo lógico de construção da metodologia: a ruptura, com o objetivo de eliminar ideias preconcebidas; A construção, que visa conceber propostas, métodos, e resultados esperados da pesquisa; E a constatação, que pretende validar a pesquisa através da constatação dos fatos. Estes três pilares sustentam o desenvolvimento operacional da pesquisa, que por sua vez é dividido em sete etapas:

1. Formulação da questão inicial;
2. Exploração da questão;
3. Elaboração da problemática;
4. Construção de um modelo de análise;
5. Coleta de dados;
6. Análise das informações;
7. Conclusões.

Apesar de ser um processo sequencial, este método tem um caráter retroativo, na medida em que cada etapa subsequente interage e comunica com a etapa anterior, garantindo coerência ao longo do desenvolvimento.

Figura 9 - Construção da metodologia.



Fonte: Quivy e Campenhoudt (1995)

Aplicando o modelo de Quivy e Campenhoudt (1995) à proposta deste estudo, é possível formalizar as seguintes etapas realizadas:

- **Formulação da questão inicial:** A experiência prática a partir de estágio realizado na área de multicanalidade em uma grande empresa varejista, fez o autor refletir sobre quais seriam os principais riscos de operar em um modelo *omnichannel*, sendo esta a questão inicial para iniciar as pesquisas;
- **Exploração do tema:** com a questão inicial definida, os esforços foram direcionados para a consolidação de um levantamento bibliográfico em duas frentes de pesquisa: varejo *omnichannel* e suas diversas modalidades e peculiaridades; e gerenciamento de riscos corporativos, os diversos modelos existentes e ferramentas para identificação de riscos;
- **Problemática:** a partir da pesquisa bibliográfica realizada, englobando diversos enfoques e interpretações sobre os assuntos, foi possível reformular e aprofundar a questão inicial para a problemática definida no início deste texto;

- Construção do modelo de análise: a literatura apresenta diversas situações de risco para o varejo *omnichannel*, onde diversos autores apresentam nomenclaturas e abordagens diferentes para uma mesma característica de risco. Com base no modelo de identificação de riscos desenvolvido por Oliva (2016), foi possível generalizar as diversas situações apresentadas na literatura em 22 situações de riscos e modos de falhas que afetam o ambiente de valor da operação *omnichannel*, com as respectivas premissas, limites e hipótese devidamente estabelecidas. Com a definição dos principais riscos, foi elaborada uma pesquisa qualitativa do tipo *survey* para que os respondentes avaliassem duas dimensões para cada situação: impacto da ocorrência do risco para o negócio e frequência/probabilidade de verificação desta condição. A pesquisa passou por uma etapa preliminar de testes com um professor da Escola Politécnica da USP, leigo no assunto *omnichannel*, e com um profissional da área de multicanalidade da empresa em que o autor deste projeto realizou estágio (conforme descrito no relato da experiência prática). O objetivo desta etapa preliminar foi identificar possíveis obstáculos na formulação das situações de estudo, de ordem gramatical, de coesão e coerência, de aspectos técnicos, ou de conteúdo, que impedissem sua clara compreensão pelos respondentes. Com os *feedbacks* realizados, a pesquisa foi revisada e pode ser consultada no Anexo A.
- Coleta de dados: a coleta de dados foi realizada entre os dias 24 de setembro e 6 de outubro de 2018. A amostra selecionada está de acordo com a seguinte premissa: profissionais que atuam no desenvolvimento de estratégias e gerenciamento da operação *omnichannel*, desenvolvedores de sistemas de integração de canais, e pesquisadores do assunto. A pesquisa foi transmitida e respondida de forma *online* pelos participantes;
- Análise das informações: verificação dos dados coletados a partir de análises estatísticas, exclusão de possíveis *outliers*, aplicação da matriz de risco para priorização de estudo e levantamento de alternativas de tratamento dos riscos utilizando o diagrama *bow tie*, como ferramenta gráfica para melhor entendimento das propostas;
- Conclusões: avaliação da qualidade dos resultados obtidos com a pesquisa.

3.2 Modelos conceituais e hipóteses da pesquisa

Com o objetivo de conceber um processo formalizado de tratamento dos riscos presentes no ambiente de valor da operação *omnichannel*, foi utilizado o modelo de Oliva (2016) para

identificar os riscos que surgem das interações da empresa com os agentes do ambiente de valor. Para tanto, foram estabelecidas as seguintes premissas e limites para aplicação do modelo:

- Apesar de existirem diversos segmentos dentro do varejo, é possível identificar que todos eles seguem a mesma lógica de venda e operação. Portanto, o modelo proposto para gerenciamento de riscos no ambiente *omnichannel* independe do segmento de atuação. Por exemplo: uma rede de livrarias e uma rede de drogarias não competem entre si. No entanto, o ambiente varejista é comum para ambas: forte concorrência de players que atuam nos mais diversos canais (puramente digital, exclusivamente canais físicos, com diversos canais operando em silos, ou *omnichannel*) contato e relação com diversos fornecedores, parceiros e clientes;
- O sistema de análise será fechado na questão da integração dos canais *online* e *offline* que caracterizam o *omnichannel*. Desta forma, outras situações envolvendo *stakeholders* que atuam no ambiente serão desconsideradas, caso não estejam relacionadas com a efetivação de uma venda *omnichannel*. Por exemplo, por mais que a entrega de pedidos por parte de transportadoras esteja relacionada com a experiência de compra completa em algumas modalidades *omnichannel*, iremos desconsiderá-la para efeito de enfoque na questão de integração entre canais e dos riscos decorrentes deste. Além disso, riscos que não são exclusivos a operação *omnichannel*, como por exemplo riscos associados ao *e-commerce* como um todo, ou ao varejo (ex: riscos macroeconômicos), não serão considerados na análise. Portanto, as forças macroambientais serão desconsideradas;
- Será utilizado como modelo para estudo o fluxo de processo da modalidade conhecida como “*Click & Collect*”, principal estratégia adotada por varejistas *omnichannel* para integrar canais físicos e digitais (Figura 10).

3.2.1 *Service Blueprint* – Modalidade *Click & Collect*

Como explicitado anteriormente, a modalidade *Click & Collect* oferece uma nova forma de aquisição de produtos dentro do varejo *omnichannel* que permite maior interação e relacionamento entre empresa e cliente. Da mesma forma que o processo apresenta diversas vantagens competitivas para os varejistas, a construção e delimitação deste processo é bastante complexa e envolve diversos atores e integrações sistêmicas para seu correto funcionamento. Com base no levantamento bibliográfico e na experiência prática do autor, foi desenvolvido um

fluxo de processo genérico para a modalidade *Click & Collect*, utilizando o *software* de modelagem *Bizagi Modeler*.

Para tanto, foi necessário buscar os conceitos relacionados a *service blueprint*, uma ferramenta desenvolvida por Shostack (1984) que visa analisar um serviço de uma maneira mais organizada e estruturada, buscando entender como um serviço deverá funcionar e assim, propor alterações buscando melhorias no *design* do serviço. Constitui uma notação gráfica que descreve os processos do negócio a partir de símbolos que representam atores e atividades (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008). Em comparação com outras técnicas e ferramentas de projeto orientadas a processos, os *service blueprints* são prioritariamente focados no cliente, permitindo que as empresas visualizem os processos de serviço, os pontos de contato, e as evidências físicas associadas a seus serviços, na perspectiva de seus clientes (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008). O *service blueprint* permite que uma empresa teste suas suposições e verifique as possíveis falhas decorrentes. O *designer* de serviços pode testar um protótipo em clientes potenciais e usar o *feedback* para modificar o *blueprint* antes de testar o serviço novamente (SHOSTACK, 1984).

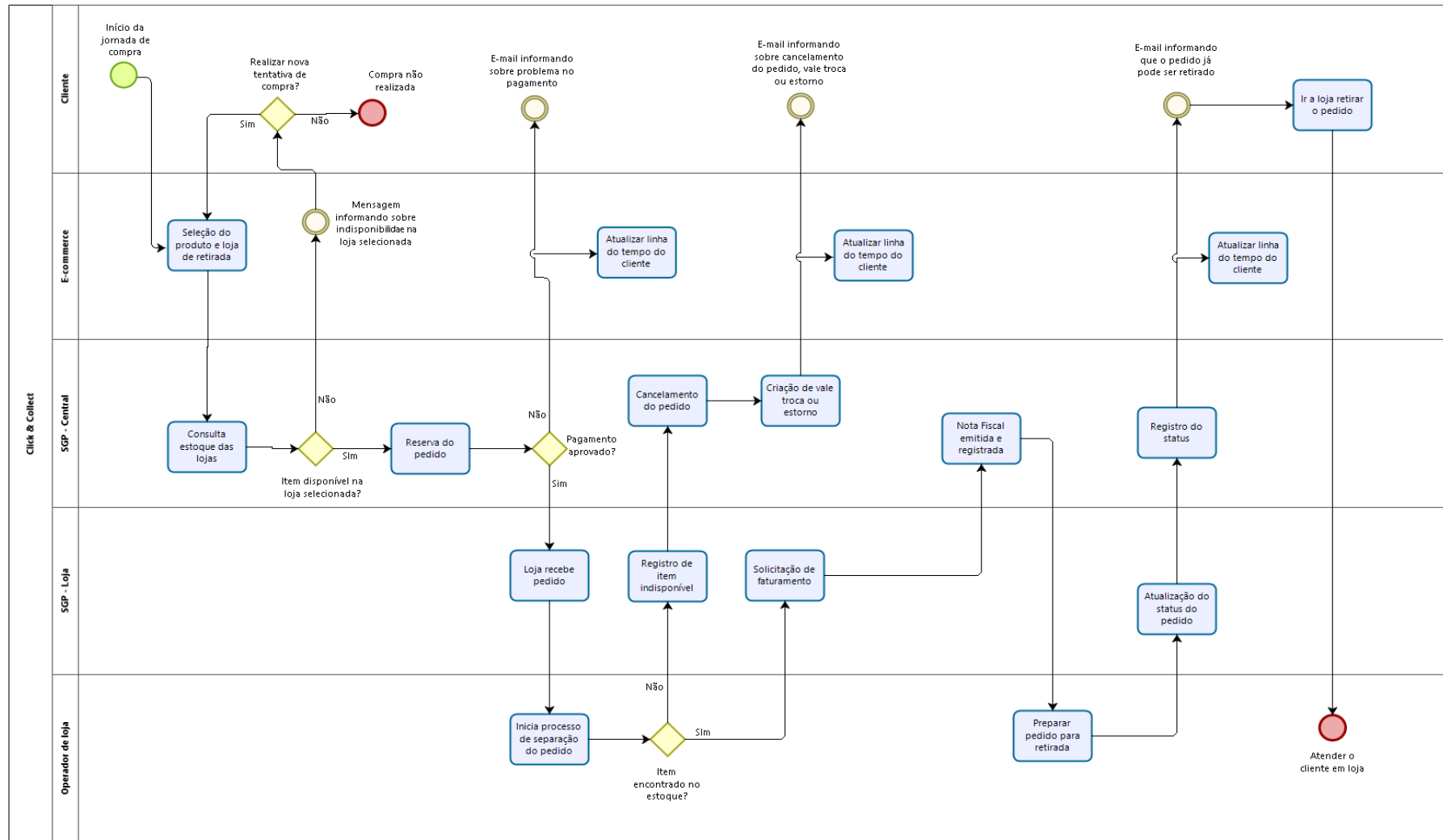
Para construção do modelo, é utilizado um diagrama dividido em seções que representam os componentes da lógica de serviço. No formato tradicional, o consumidor ocupa a parte superior, o gerenciamento da rotina ocupa a parte inferior e no centro são localizadas as operações de serviço (BRUNDAGE; GEORGE; BOWEN, 1994). Segundo Bitner, Ostrom e Morgan (2008), existem cinco componentes críticos em um *service blueprint* tradicional: as ações dos clientes, as ações de contato entre clientes e funcionários (ou sistemas), as ações realizadas por funcionários que não são visíveis aos clientes, as atividades de suporte que necessitam ser realizadas para entregar o serviço, e as evidências tangíveis. Os componentes são dispostos no diagrama a partir da linha de visibilidade: acima dela, o cliente interage ou consegue visualizar os processos; abaixo dela, o cliente não tem conhecimento da operação.

Para efeito de visualização do serviço *Click & Collect*, os conceitos do *service blueprint* foram adaptados de sua estrutura tradicional para melhor atender os limites de análise do processo definidos anteriormente. Dessa forma, o modelo apresentado na Figura 10 não possui a linha de visibilidade: os componentes foram organizados na ordem em que a informação percorre os diversos sistemas que precisam ser integrados para o correto funcionamento de uma compra realizada na modalidade. Assim, os *touchpoints* existem tanto entre cliente e *e-commerce*, quanto entre cliente e operador de loja.

O modelo foi dividido em cinco atores que são responsáveis pelo funcionamento do processo: O cliente, responsável pela iniciativa de compra com base em seu comportamento de consumo; O e-commerce, meio de interação virtual entre empresa e cliente onde as transações são efetuadas; O sistema de gestão de pedidos central (SGP – Central), sistema responsável por consolidar todos os pedidos, informações de clientes, comunicação com sistemas de parceiros, entre várias outras informações importantes para o monitoramento e gerenciamento da operação como um todo; O sistema de gestão de pedidos de cada uma das lojas (SGP – Loja), uma interface responsável por fazer a comunicação entre o sistema de gestão de pedidos central e os operadores da loja; E os operadores de loja, responsáveis pela separação e faturamento dos pedidos e atendimento aos clientes no momento da retirada em loja.

A partir da análise do fluxo, é possível identificar a complexidade do processo a partir de diversas decisões sistêmicas e necessidade de atualização e integração de dados em tempo real, tanto com sistemas internos, quanto externos à empresa. É necessário que exista uma comunicação clara e eficiente com os clientes e que estejam de acordo com o momento atual de sua jornada de compra. Deve ser realizado treinamento intenso com os operadores de loja para identificar todas as etapas do processo e utilização do sistema de gestão de pedidos. E por fim, deve existir uma equipe de *back office* preparada para gerenciar o processo como um todo, identificar problemas e melhorias, e dar suporte à operação.

Figura 10 – Service blueprint para a modalidade "Click & Collect"

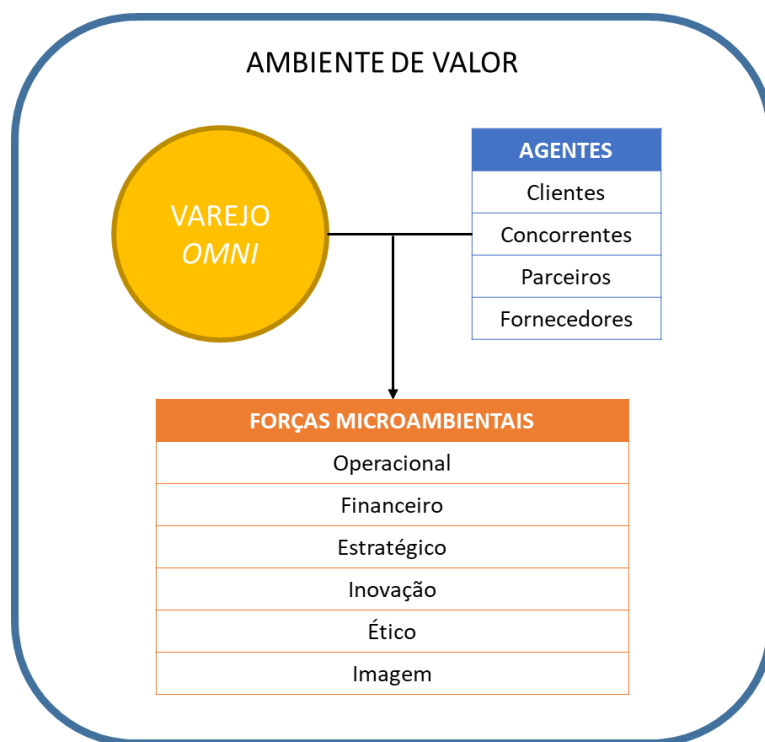


Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

3.2.2 Identificação dos riscos no ambiente de valor *omnichannel*

Considerando a característica de personalização do modelo de identificação de riscos no ambiente de valor (OLIVA, 2016), é possível simplificar o modelo com base nas premissas adotadas. O agente “distribuidores” é substituído por “parceiros” (logísticos, de desenvolvimento de sistemas de tecnologia da informação, infraestrutura, etc.), enquanto os agentes “governo” e “sociedade” não serão considerados. A força microambiental “sustentabilidade” também será desconsiderada, pois não foram identificados riscos que se manifestem nessa esfera na operação *omnichannel*. A Figura 11 apresenta o modelo adotado considerando as premissas:

Figura 11 - Ambiente de valor na operação *omnichannel*.



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

Com os limites de análise do ambiente de valor estabelecidos e a revisão bibliográfica efetuada, foram levantadas diversas situações de risco e modos de falha para que sejam avaliados pelos respondentes. A tabela 4 apresenta cada uma destas situações, bem como os agentes envolvidos e as forças que desencadeiam tais situações:

Tabela 4 - Riscos no ambiente de valor *omnichannel* (continua)

Identificação	Forças	Risco	Agente
A	Operacional	Falha na integração e atualização em tempo real dos estoques.	Empresa, parceiros
B	Operacional	Comunicação automática (por e-mails, SMS) não reflete o momento atual da jornada do cliente.	Empresa, parceiros
C	Estratégico, imagem	Uniformidade entre canais não é completa.	Empresa
D	Imagem	Segurança de dados pessoais e transacionais.	Empresa, clientes
E	Estratégico, operacional	Integração parcial ou inexistente entre sistemas de gestão de pedidos, logísticos, CRM, central, entre outros.	Empresa, parceiros
F	Operacional	Incapacidade de acesso a canais online (<i>app</i> ou <i>e-commerce</i> "fora do ar").	Empresa, parceiros
G	Inovação	Fraca usabilidade do <i>app</i> da empresa.	Empresa
H	Operacional	Extravio da mercadoria durante o processo de separação em loja ou no CD.	Empresa
I	Operacional	Mercadoria, em loja ou CD, não é preparada para envio ou retirada (pelo cliente) no prazo prometido.	Empresa
J	Operacional	Erros devido a falta de conhecimento dos processos (times de separação, de logística, etc.)	Empresa
K	Imagem	Cliente insatisfeito devido a uma conduta ou um processo equivocado por parte do atendente na loja física durante a experiência de compra <i>omni</i>	Empresa, clientes
L	Imagem	Cliente insatisfeito devido a conduta ou falta de informações no atendimento ao cliente no SAC, durante a experiência de compra <i>omni</i>	Empresa, clientes
M	Imagem	Cliente insatisfeito diante da possibilidade de receber seus pedidos em entregas separadas.	Empresa, clientes
N	Estratégico, ético	Política de trocas não abrange e não integra todos os canais.	Empresa, clientes

Tabela 4 - Riscos no ambiente de valor *omnichannel* (conclusão)

Identificação	Forças	Risco	Agente
O	Estratégico, financeiro	Decisão " <i>make or buy</i> " do sistema de gerenciamento de pedidos: o alto custo e a necessidade de um sistema complexo e integrado levam à decisão de: ou desenvolvimento interno, ou compra do sistema com empresas especializadas.	Empresa, parceiros
P	Estratégico	Estrutura descentralizada: a operação <i>omni</i> leva a descentralização de operações com times focados em soluções: inventário, marketing, produto, expedição.	Empresa
Q	Estratégico, financeiro	Investimento em novas modalidades <i>omni</i> : alto custo de implantação de uma nova modalidade para a empresa.	Empresa
R	Estratégico, ético	Preços e promoções diferentes em cada canal: falta de homogeneidade entre canais, relacionados a preços e promoções.	Empresa, clientes
S	Estratégico, financeiro	Competição entre canais: ocorre quando os objetivos de cada canal não são compatíveis com os objetivos da companhia como um todo.	Empresa
T	Estratégico, operacional	Comunicação ineficiente com parceiros cruciais para o negócio, como por exemplo: logística, reposição de estoque e TI.	Empresa, parceiros
U	Estratégico, financeiro	Enfraquecimento de parceiros: parceiros logísticos, de TI, ou de infraestrutura enfrentam problemas internos (financeiros, operacionais, etc.).	Parceiros
V	Estratégico, financeiro	Fornecedores de mercadorias comercializadas pela empresa enfrentam problemas internos (financeiros, operacionais, logísticos, etc.).	Fornecedores

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

Portanto, estes riscos foram considerados na elaboração da pesquisa, onde cada uma das situações levantadas será avaliada pelos respondentes em duas dimensões: impacto do risco para o negócio e probabilidade de ocorrência. Por mais que a pesquisa quantitativa não permita maior aprofundamento no contexto da pesquisa, espera-se que o delineamento das questões apresentadas e a coerência na forma de apresentação sejam suficientes para que os respondentes, previamente selecionados com base em sua atuação profissional no desenho de estratégias *omnichannel* em grandes redes varejistas do Brasil, possam compreender as questões que possuem caráter técnico. O formulário foi dividido em cinco grandes categorias para facilitar a compreensão do respondente dentro de um mesmo tema:

- Riscos e falhas relacionados ao desenvolvimento de sistemas e TI;
- Riscos e falhas relacionados à execução de processos;
- Riscos e falhas relacionados à experiência do cliente;

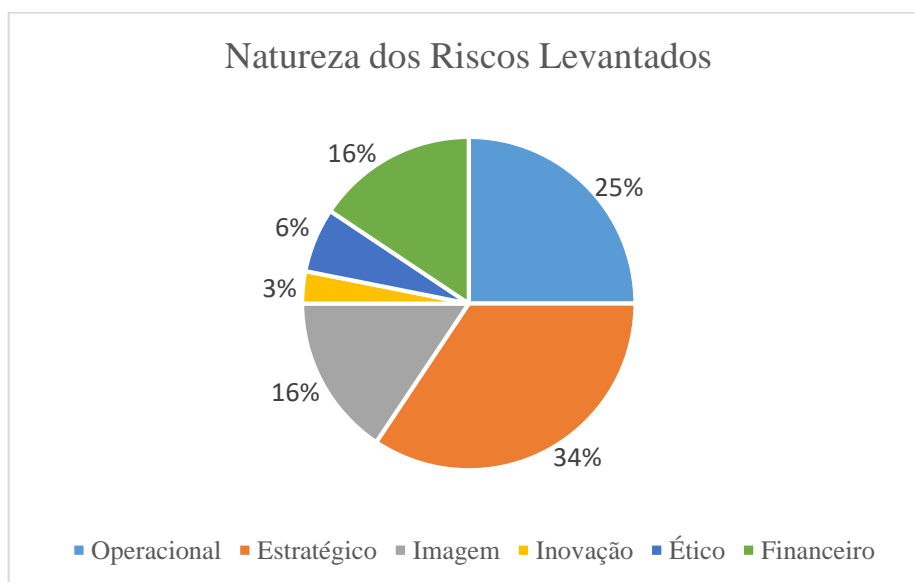
- d) Riscos e falhas relacionados às decisões estratégicas;
- e) Riscos e falhas relacionados à gestão de parceiros.

Com os dados levantados, será possível desenvolver uma matriz de risco baseada nas dimensões impacto e probabilidade, levando a identificação dos riscos que devem ser tratados com maior urgência dentro deste ambiente. O formulário apresentado de forma *online* aos respondentes encontra-se no anexo A.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

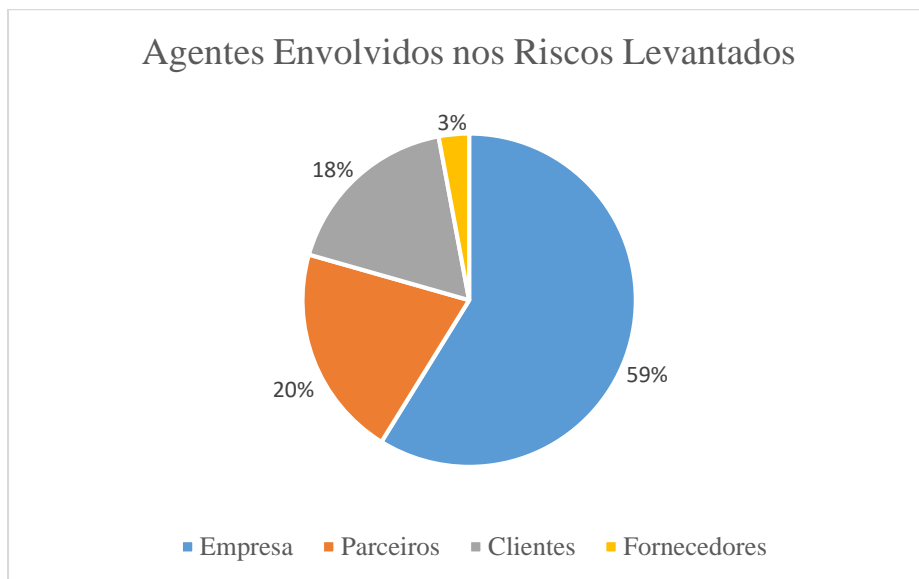
Em relação às situações consideradas, é notável a presença dominante de riscos e modos de falha de natureza estratégica e operacional. Da mesma forma, por mais que estejamos considerando todo ambiente de valor, é curioso notar que praticamente todas as situações têm como agente e fonte de risco a própria empresa. Isso mostra que uma melhor governança e controle do ambiente interno, como proposto pelo COSO (2007), podem ajudar as empresas que embarcam nessa tendência do varejo a superar os desafios de ordem estratégica e operacional. Nas figuras 12 e 13 são apresentadas as distribuições de forças (naturezas) e agentes caracterizados por Oliva (2016), nas situações de riscos e falhas considerados na pesquisa:

Figura 12 - Natureza dos Riscos Levantados



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

Figura 13 - Agentes Envolvidos nos Riscos Levantados



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

Como visto anteriormente na seção 2.8.3, tanto a ISO 31.000 (ABNT, 2018) quanto o COSO (2007) possuem um processo de gerenciamento de riscos estruturado em três etapas: identificação, avaliação e análise. Com o objetivo de propor um modelo genérico para gerenciamento de riscos no ambiente *omnichannel*, baseado nos princípios e estrutura dos dois modelos que como visto, são bastante similares, este projeto adotou o modelo de identificação de riscos de Oliva (2016) como ferramenta primordial para o processo de identificação.

4.1 Análise dos Riscos

A análise dos riscos diz respeito ao entendimento dos riscos identificados, com base na determinação de possíveis consequências, levantamento de fontes e causas, e a probabilidade de ocorrência (ABNT, 2012). Para esta etapa do projeto, serão verificadas as principais causas e consequências dos riscos levantados, deixando o levantamento de nível de risco como objetivo de pesquisa proposto com os profissionais entrevistados. A determinação das causas será feita utilizando o método “Análise de Causa-Raiz”, proposto na ABNT NBR ISO/IEC 31010 (2012), documento que apresenta técnicas para o processo global de avaliação de riscos. Neste método, diversas técnicas podem ser empregadas para determinação das causas-raiz, como métodos dos “5 porquês”, Análise de Pareto, e Diagrama de Ishikawa. Utilizando o método dos “5 porquês”, foram definidas as causas de cada uma das situações e as possíveis consequências foram determinadas a partir da revisão bibliográfica e da experiência prática do autor:

Risco A – Falha na integração e atualização em tempo real dos estoques.

A diversidade de canais leva a um aumento de complexidade na questão de integração sistêmica de estoques e monitoramento em tempo real de quantidades disponíveis para venda e/ou reserva. As causas de falha podem surgir de inoperância ou instabilidade sistêmica, que não permitam registrar e atualizar variações nas quantidades de itens disponíveis, ou integrar quantidades de toda a rede de estoques, bem como devido a perdas que a organização não espera (furtos ou extravios). O efeito do risco é a divergência entre a quantidades real e a registrada em sistema, podendo levar a incapacidade de venda (quando o estoque registrado no sistema de informações é menor do que o real), ou incapaz de atender o cliente com o pedido solicitado (quando o estoque registrado no sistema de informações é maior do que o real).

Risco B - Comunicação automática (por *e-mails*, SMS) não reflete o momento atual da jornada do cliente.

Um dos objetivos do formato *omnichannel* é melhorar a comunicação com o cliente, fazendo uso de diversos meios de contato e principalmente, pela utilização de dispositivos móveis. O formato prevê, portanto, que a comunicação feita de forma automatizada e de via única (da empresa para o cliente), esteja alinhada com o momento atual da jornada de compra do cliente. Uma das causas de uma possível falha no disparo de *e-mails*, SMS, ou outras mensagens automáticas, reside, novamente, na inoperância ou instabilidade sistêmica em atualizar novas informações recebidas. Uma segunda causa é de natureza humana, onde um avanço no processamento de pedidos não é registrado em sistema. O efeito da falha pode levar ao não disparo da mensagem, ou ao disparo de uma mensagem que não está de acordo com o momento atual da jornada de compra. A consequência é a falta de informações claras que o cliente recebe e possível insatisfação com a operação da empresa.

Risco C - Uniformidade entre canais não é completa.

Como verificado na revisão bibliográfica, diversos autores defendem que a principal característica do varejo *omnichannel* é proporcionar ao cliente uma “experiência de compra perfeita” independente do canal utilizado, ou mesmo com a utilização de diversos canais ao mesmo tempo. A falta de uniformidade entre canais, seja em relação à *design* de marca, linguagem, promoções, conteúdo, diversidade de produtos e serviços oferecidos, compartilhamento de dados cadastrais e preferências de usuário, geram barreiras que impedem o alcance de uma experiência de compra “perfeita”. A principal causa desta falha está relacionada com questões estratégicas que impossibilitam o desenho de canais uniformes, seja

por decisão interna à organização de entender que não há necessidade de uniformizar os canais, ou devido à organização ainda não ter alcançado um grau de maturidade operacional para garantir a uniformização de canais. O efeito principal está na percepção do cliente, criando a sensação de lidar com empresas diferentes conforme ele caminha entre canais. A consequência está na incapacidade de tratar o cliente como um só, independente do canal utilizado, prejudicando os objetivos de fidelização.

Risco D - Segurança de dados pessoais e transacionais.

A utilização de canais integrados leva a uma maior vulnerabilidade dos dados pessoais e transacionais dos clientes. Com maior número de portas de entrada aos sistemas de armazenamento de dados da empresa, principalmente devido a multiplicação de canais digitais, o compartilhamento de dados entre canais fica mais suscetível a ataques cibernéticos. Uma das causas de vazamento de dados é, naturalmente, o *tradeoff* de possuir maior número de canais integrados. Outra causa é a falta de qualidade dos sistemas de segurança e criptografia para cada canal. As consequências da falha podem levar a processos judiciais e afetam negativamente a imagem da organização.

Risco E - Integração parcial ou inexistente entre sistemas de gestão de pedidos, logísticos, CRM, central, entre outros.

A necessidade de integração sistêmica é um dos principais requisitos para o funcionamento da operação *omnichannel* no varejo. Sendo assim, quaisquer falhas na comunicação entre sistemas afetam diretamente o controle e gerenciamento da operação, podendo refletir em problemas que afetam o cliente final. A complexidade é agravada com a necessidade de integração não apenas entre sistemas internos a empresa, mas também com sistemas de parceiros. Por exemplo, operadores logísticos devem estar conectados ao sistema central da organização para garantir atualização em tempo real das condições de transporte de mercadorias. É necessário, portanto, desenvolvimento em TI para garantir adaptabilidade e robustez dos sistemas internos que permitam integração com diferentes sistemas. As causas de falha estão diretamente ligadas ao desenvolvimento de aplicações e suporte de TI, e falta de cooperação entre empresas e parceiros para adaptar seus sistemas em prol da correta operação. As consequências são a falta de controle sobre informações essenciais para o negócio.

Risco F - Incapacidade de acesso a canais *online* (*app* ou *e-commerce* "fora do ar").

Sendo os canais digitais um dos meios mais importantes para atingir o conceito de *omnichannel*, a incapacidade de acesso afeta diretamente a experiência de compra. A causa de falha é, primordialmente, servidores com capacidade de processamento insuficiente para garantir acesso às lojas *online*. É necessário também que sejam desenvolvidas aplicações que funcionem nos mais diversos sistemas operacionais *mobile*. Além disso, é interessante que as lojas físicas disponibilizem redes Wi-Fi para acesso dos clientes em loja, complementando a experiência de pesquisa e compra. A principal consequência de impossibilidade de acesso aos canais *online* é a diminuição nas vendas, que pode levar a um impacto catastrófico em épocas essenciais para o varejo (*Black Friday*, Natal, Dia das Mães, etc.).

Risco G - Fraca usabilidade do *app* da empresa.

Com a difusão dos *smartphones*, a grande maioria dos varejistas lançam seus próprios aplicativos *mobile* como mais uma oportunidade de contato com o cliente. Porém, é necessário que tais aplicações sejam robustas o suficiente para operar em qualquer sistema operacional, bem como na maioria dos modelos de *smartphones*. Além disso, devem ser uniformes em relação aos outros canais e possuir um design ágil que favoreça a experiência de compra. Uma das causas de fraca usabilidade do *app* é a falta de investimento em profissionais especialistas em UX e UI, levando os *apps* a serem apenas uma versão adaptada do *e-commerce* no *desktop*. A principal consequência é o lançamento de uma aplicação que não forneça uma experiência ágil e “amigável” de navegação, causando frustrações nos usuários e perdendo oportunidades de venda.

Risco H - Extravio da mercadoria durante o processo de separação em loja ou no CD.

Este risco se manifesta quando ocorre alguma falha operacional durante a identificação, separação ou movimentação de mercadorias nas lojas e centros de distribuição, levando a algum tipo de extravio. As causas são diversas, e podem estar relacionadas a falta de procedimentos claros e sequenciais para processamento de pedidos, furtos, ou despacho incorreto de mercadorias. A consequência é a impossibilidade de atender o cliente.

Risco I - Mercadoria, em loja ou CD, não é preparada para envio ou retirada (pelo cliente) no prazo prometido.

No ato da compra em canais *online*, o cliente é informado a respeito do prazo para receber o pedido ou retirar em loja (como por exemplo, na modalidade *Click & Collect*). Erros

operacionais que levam a atrasos no processamento do pedido podem fazer com que a empresa não consiga atender o cliente no prazo prometido, gerando insatisfação.

Risco J - Erros devido a falta de conhecimento dos processos (times de separação, de logística, etc.).

Erros operacionais das mais diversas naturezas que afetam a experiência completa de compra dos clientes, causadas pela falta de treinamento nos processos. As consequências são diversas e podem ocasionar problemas em diversos níveis.

Risco K - Cliente insatisfeito devido a uma conduta ou um processo equivocado por parte do atendente na loja física durante a experiência de compra *omni*.

Na experiência de compra em modalidades *omnichannel*, o atendimento ao cliente em loja física é um dos pontos críticos para o sucesso da operação. Como verificado na revisão bibliográfica, o comportamento de compra atual pressupõe mais do que apenas adquirir uma mercadoria, mas também passar por uma experiência agradável e que motive o cliente a realizar novas compras. Condutas inadequadas por parte de funcionários em loja, seja por falta de treinamento nos processos ou falta de conhecimento das políticas e valores da empresa, geram situações que dificultam a fidelização dos clientes.

Risco L - Cliente insatisfeito devido a conduta ou falta de informações no atendimento ao cliente no SAC, durante a experiência de compra *omnichannel*.

Na experiência de compra em modalidades *omnichannel*, a transição entre diversos canais e as peculiaridades associadas a essas mudanças podem gerar dúvidas em clientes que estão acostumados com a experiência de compra no varejo tradicional. Para tanto, é necessária uma equipe de atendimento ao cliente para dar suporte aos questionamentos e problemas em qualquer estágio do período pré e pós-venda. As falhas no atendimento ao cliente pelo SAC podem ter origem nas condições de trabalho dos atendentes, na clareza das informações transmitidas, no treinamento recebido e na capacidade de resolução de problemas pelos funcionários. A principal consequência na manifestação de uma falha no atendimento é, novamente, a criação de uma barreira que impeça a fidelização do cliente.

Risco M - Cliente insatisfeito diante da possibilidade de receber seus pedidos em entregas separadas.

A integração entre canais pode gerar situações em que uma compra, realizada em canais *online*, com diversos itens, não esteja disponível em apenas um centro de estoque. Dessa forma, um

item do pedido pode ter origem em uma loja, enquanto outro item pode ser originário do centro de distribuição ou de outra loja. Devido a isso, existe a possibilidade de itens de uma mesma compra serem entregues em momentos distintos. A causa está na dificuldade operacional de consolidar as duas entregas antes de disponibilizá-la ao cliente e na falta de comunicação desta possibilidade, tendo como consequência uma queda no nível de satisfação com o serviço prestado.

Risco N - Política de trocas não abrange e não integra todos os canais.

A política de trocas é uma das questões mais delicadas no varejo *omnichannel*, devido à dificuldade de atender as demandas dos clientes. Para uma estrutura *omnichannel* perfeita, a política de trocas e devoluções deve ser totalmente abrangente, de forma que um cliente consiga realizar a compra em um canal, e realizar a troca em outro de sua preferência. Por motivos estratégicos, a empresa pode propositalmente não desejar que a política de trocas seja irrestrita entre canais, caso ela perceba que os custos operacionais serão maiores do que os benefícios proporcionados pelo nível de atendimento. Sendo assim, as causas de falha estão relacionadas a falta de esclarecimento e comunicação ao cliente sobre a política de trocas, antes de ser realizada a transação. Como consequência, o cliente pode se sentir frustrado ou lesado por esta condição.

Risco O - Decisão "make or buy" do sistema de gerenciamento de pedidos: o alto custo e a necessidade de um sistema complexo e integrado levam à decisão de: ou desenvolvimento interno, ou compra do sistema com empresas especializadas.

O sistema de gerenciamento de pedidos é a principal ferramenta para garantir a operação *omnichannel*. Por meio dela, é possível realizar a integração sistêmica entre os canais de venda *online*, a operação em loja e nos centros de distribuição, e o *back office* de apoio à operação. Para tanto, o varejista que pretende embarcar no modelo *omnichannel*, deve tomar uma decisão estratégica entre desenvolver este sistema utilizando a equipe de TI interna, ou contratar uma empresa especializada em soluções *omnichannel* para desenvolver o sistema de forma colaborativa. Neste segundo caso, as causas estão relacionadas ao próprio processo decisório, considerando a qualidade dos estudos que devem ser realizados para compreensão das competências internas e externas e dos custos envolvidos para desenvolvimento ou compra do serviço. A consequência é a escolha por uma alternativa que não atenda às necessidades da operação ou que os custos associados para implementação e gerenciamento comprometam a saúde financeira da organização.

Risco P - Estrutura descentralizada: a operação *omni* leva a descentralização de operações com times focados em soluções: inventário, marketing, produto, expedição, etc.

As características da operação *omnichannel* faz com que o gerenciamento da operação no *back office* seja compartilhado com diversas áreas da empresa. Em virtude disso, aumenta a possibilidade de desencontro de informações, comprometendo a qualidade da operação. A causa principal é a falta de mecanismos organizacionais de coordenação entre áreas, levando a possíveis conflitos internos.

Risco Q - Investimento em novas modalidades *omni*: alto custo de implantação de uma nova modalidade para a empresa.

Com a operação *omnichannel* consolidada para algumas modalidades, pode ser do interesse da organização implementar novas modalidades na expectativa de continuar se diferenciando frente aos concorrentes. A preocupação reside na possibilidade do mercado não compreender a vantagem competitiva da nova modalidade, de forma que os resultados não compensem o alto investimento realizado. Novamente, é um risco de caráter decisório cuja decisão deve ser apoiada com estudos aprofundados em relação as tendências de mercado e consumo, bem como atenção aos movimentos estratégicos feitos pelos competidores.

Risco R - Preços e promoções diferentes em cada canal: falta de homogeneidade entre canais, relacionados a preços e promoções.

Como visto anteriormente, a uniformidade entre canais é um dos pilares para uma experiência de compra perfeita, com base nos conceitos de *omnichannel*. Tal situação vale para os preços e promoções praticados nos canais. Campanhas exclusivas para determinado canal podem fazer com que o cliente se sinta frustrado, ou mesmo lesado, ao descobrir que poderia ter realizado uma compra em condições melhores caso tivesse escolhido outro canal. A manifestação desta falha tem caráter estratégico e pode ser proposital, quando a empresa pretende impulsionar a utilização de determinado canal. Porém, é necessário reforçar a comunicação com o cliente a respeito das oportunidades exclusivas dos outros canais.

Risco S - Competição entre canais: ocorre quando os objetivos de cada canal não são compatíveis com os objetivos da companhia como um todo.

Na definição do planejamento estratégico da organização, deve ficar claro o direcionamento adotado e os passos que deverão ser realizados para alcance dos objetivos. No *omnichannel*, essa definição passa pelo alinhamento claro dos objetivos de cada canal em prol de uma atuação

conjunta. No entanto, caso o escopo de atuação de determinado canal não esteja bem definido, o alcance de seus objetivos exclusivos pode prejudicar o alcance dos objetivos de outro canal, levando a canibalização de vendas. Por exemplo, um varejista que utiliza lojas físicas e vendas diretas pode sofrer com a competição entre canais, caso a área de atuação da venda direta se concentre próximo à localização de uma loja física.

Risco T - Comunicação ineficiente com parceiros cruciais para o negócio, como por exemplo: logística, reposição de estoque e TI.

A comunicação direta e eficiente entre empresa e parceiros constitui um fator crítico de sucesso para a operação *omnichannel*. É necessário que exista a proatividade em comunicar alterações em processos ou sistemas que afetem a operação tanto do varejista quanto dos parceiros, a fim de antecipar medidas preventivas ou ações corretivas.

Risco U - Enfraquecimento de parceiros: parceiros logísticos, de TI, ou de infraestrutura enfrentam problemas internos (financeiros, operacionais, etc.).

A seleção de parceiros cruciais para o negócio deve ser feita de forma criteriosa, para garantir que serão cumpridos os deveres acordados. O enfraquecimento de parceiros, devido a questões internas a eles, pode refletir na qualidade dos processos da empresa, levando, conseqüentemente, a perda de eficiência operacional. Os efeitos do risco podem se manifestar caso a seleção de parceiros não tenha sido feita corretamente, ou devido a fatores imprevisíveis que afetem diretamente as condições de operação dos parceiros.

Risco V - Fornecedores de mercadorias comercializadas pela empresa enfrentam problemas internos (financeiros, operacionais, logísticos, etc.).

Sendo os varejistas os responsáveis pela comercialização de produtos aos consumidores finais, é necessário que os fornecedores de mercadorias, sejam eles produtores ou atacadistas, sejam criteriosamente selecionados para integrar a rede de fornecimento. O enfraquecimento destes fornecedores pode impactar toda a cadeia de suprimentos, influenciando diretamente na disponibilidade de itens para o cliente final. Como consequência, clientes podem mudar a opção de compra para concorrentes que tenham produtos similares disponíveis para venda imediata.

4.2 Avaliação dos Riscos

A pesquisa empírica teve o objetivo de coletar a percepção de profissionais que atuam no desenvolvimento de estratégias e no monitoramento da operação *omnichannel* no varejo brasileiro em relação a algumas situações de riscos e modos de falha delineadas pelo autor utilizando o método de identificação de riscos proposto por Oliva (2016), a partir de revisão bibliográfica sobre o tema e na experiência prática em estágio realizado na área. Com base nas premissas adotadas e no formato de pesquisa explicitado nas seções 3.1 e 3.2, o autor entrou em contato com 101 profissionais que se enquadram no perfil procurado, por meio da plataforma *online LinkedIn*. Destes, 75 profissionais não se opuseram a receber a pesquisa que, então, foi enviada por *e-mail*. Conforme apontado por Nascimento Neto (2004), pesquisas *online* costumam ter uma baixa taxa de resposta em comparação ao número de disparos efetuados. Em virtude disso, a pesquisa foi elaborada de forma a ser opcional a identificação do respondente, da empresa, e do cargo em que atua, para atrair maior quantidade de respostas. Tais medidas levam a uma rígida necessidade de controle por parte do pesquisador, a fim de garantir que todos os entrevistados se enquadram no perfil procurado. Ao término da pesquisa, foram coletadas 25 respostas, constituindo, portanto, uma taxa de resposta de 24,8% em relação aos profissionais procurados, e 33,3% em relação a aqueles que não se opuseram a receber a pesquisa.

De acordo com Gil (2007), a análise de dados quantitativos pode assumir os seguintes passos: estabelecimento de categorias, codificação e tabulação, e análise estatística. As categorias devem ser estabelecidas para que os dados possam ser adequadamente analisados. Este processo fora realizado na própria construção da pesquisa, com a identificação de cinco temas principais para agrupar cada situação, bem como a intenção de avaliar as dimensões impacto e probabilidade de ocorrência para cada uma delas. Da própria natureza da Escala Likert, os dados já vêm agrupados de acordo com o grau de conformidade do respondente com as proposições estabelecidas, sendo esta a codificação utilizada para mensurar as respostas que serão tabuladas. A tabulação o processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise (TEIXEIRA, 2003).

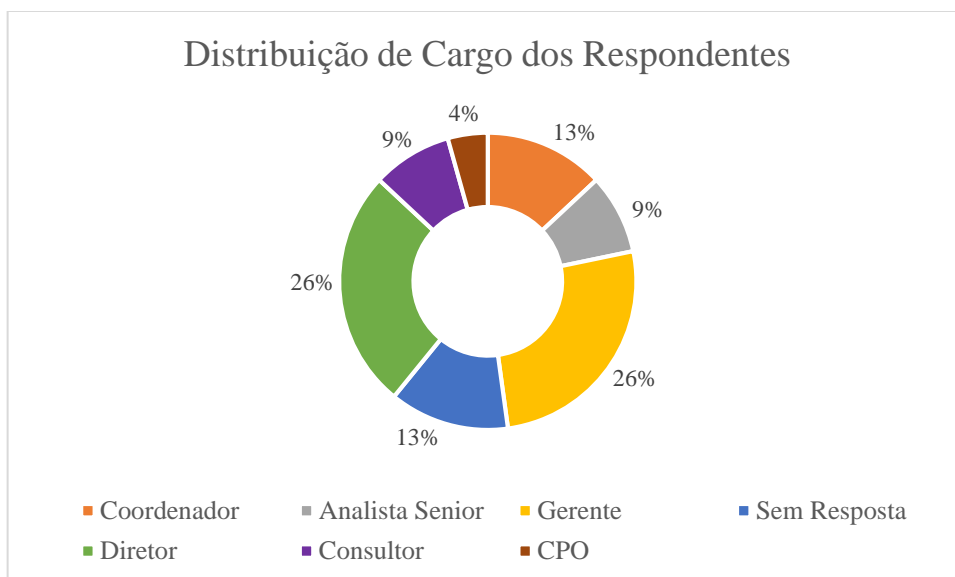
O processo de tabulação dos dados coletados visa, portanto, detectar possíveis erros no preenchimento do questionário, o que poderia prejudicar o resultado das pesquisas (MASSAINI, 2017). Nesta pesquisa, foram identificadas duas participações que violam o comportamento esperado de preenchimento, por apresentarem itens sem resposta (mais de 40%

das avaliações em branco). Dessa forma, a amostra final que será utilizada para interpretar os dados contém 23 participantes.

A primeira parte da pesquisa foi estruturada a fim de identificar o perfil dos respondentes em relação ao cargo ocupado e ao setor do varejo em que atua.

Da Figura 14, é possível analisar que a grande maioria dos entrevistados assumem posição de liderança no desenvolvimento de estratégias *omnichannel*. Além disso, dois respondentes (9% das respostas finais consideradas) são analistas sênior, possuindo experiência também no gerenciamento da rotina de operação no *back office*.

Figura 14 - Distribuição de Cargos dos Respondentes



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

Utilizando a classificação proposta pelo IBGE, cada respondente deveria classificar a empresa em que atua em uma das categorias do varejo:

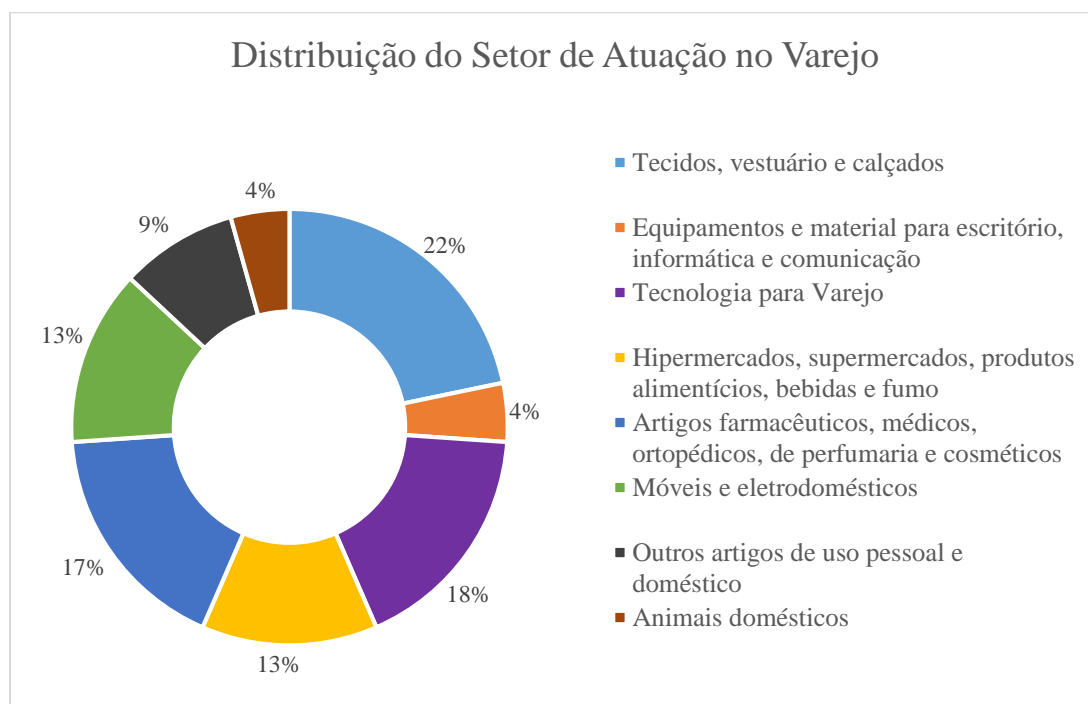
1. Tecidos, vestuário e calçados;
2. Móveis e eletrodomésticos;
3. Material de construção;
4. Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumaria e cosméticos;
5. Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo;
6. Livros, jornais, revistas e papelaria;
7. Combustíveis e lubrificantes;
8. Equipamentos e material para escritório, informática e comunicação;
9. Outros artigos de uso pessoal e doméstico;

10. Veículos, motocicletas, partes e peças.

Além destas categorias, foi inclusa a categoria “Outros”, caso os respondentes não entendessem que a empresa de atuação se enquadra na classificação proposta pelo IBGE.

Com os dados coletados, é possível notar que a amostra contempla praticamente todas as categorias do varejo, com maior destaque para o setor de tecidos, vestuário e calçados. Além disso, quatro respondentes (18% da amostra) atuam em empresas provedoras de serviços e soluções *omnichannel* para o varejo, responsáveis pelo desenvolvimento de sistemas de gestão de pedidos. Um respondente atua no varejo para animais domésticos, sendo este um setor que foge da classificação proposta pelo IBGE.

Figura 15 - Distribuição do Setor de Atuação no Varejo



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

A segunda etapa da pesquisa consiste na avaliação das situações de risco e modos de falha considerados como objeto de estudo. Para tanto, conforme explicitado na seção 3.1, foi utilizado o método de Escala Likert para avaliar as dimensões impacto e probabilidade de ocorrência.

Uma das características do emprego da Escala Likert é que os dados coletados são da forma ordinal, ou seja, a definição de pontos em uma escala de números inteiros (de 1 a 5 ou 1 a 10, por exemplo), torna as respostas obrigatoriamente discretas, sendo perdidas as referências intermediárias entre esses pontos (JÚNIOR; COSTA, 2014). Portanto, não é permitido utilizar média e desvio padrão como medidas para análise estatística, pois presume que os dados

possam ser alocados em uma escala intervalar. Por exemplo, se 1 significa “sem impacto”, e 2 significa “pouco impactante”, uma média de 1,3 não possui significado. Lucian (2016), defende o seguinte ponto de vista:

“(…) é impossível afirmar que a concordância de uma pessoa em relação a alguma afirmação é a mesma de outro respondente. Mas essa interpretação inconsistente só se torna realmente perigosa quando é potencializada, e o erro incorporado a cada resposta é somado e transformado em média com os erros médios. A rigor, sem que os intervalos sejam conhecidos e sabendo que os pontos são em algum grau imprecisos e incomparáveis intersubjetivamente, o cálculo da média é indevido, pelo fato de que não há como comprovar que os pesos estejam certos.”

Para a análise dos dados coletados com Escala Likert, portanto, deve ser utilizado ferramentas estatísticas como mediana e moda (PARO, 2012; LLAURADÓ, 2015; VIEGA, 2017). Lucian (2016) ainda afirma que proposição de trocar a média pela mediana como medida central das escalas não paramétricas é imperativa.

Para a pesquisa de campo realizada, foi verificada, portanto, a mediana para cada uma das situações propostas, tanto em relação ao impacto quanto a probabilidade de ocorrência, na visão dos 23 participantes finais da pesquisa. A mediana é a observação “do meio” quando os dados são organizados do menor para o maior. Abaixo da mediana encontram-se 50% das observações; a outra metade encontra-se acima da mediana. A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos com a aplicação da mediana em cada uma das dimensões avaliadas:

Tabela 5 - Mediana dos dados coletados

Identificação do Risco	Mediana	
	Impacto	Probabilidade de ocorrência
A	4	3
B	3	3
C	4	4
D	3	2
E	4	4
F	4	2
G	4	3
H	4	2
I	4	3
J	3	3
K	4	3
L	4	3
M	3	3
N	4	3
O	4	4
P	3	3
Q	3	3
R	3	3
S	3	3
T	4	3
U	3	2
V	3	2

Fonte: desenvolvido pelo autor (2018).

Com base nas medianas calculadas, será empregada a matriz de risco como ferramenta de avaliação. A avaliação de riscos é a etapa do processo de gerenciamento de riscos em que a administração verifica os eventos previstos e imprevistos e mensura até que ponto estes podem afetar os objetivos da organização (COSO, 2007).

A matriz de risco é uma ferramenta que pode ser utilizada para seleção (quando muitos riscos forem identificados), definição de análises adicionais, priorização de necessidade de tratamento e aprofundamento na natureza dos riscos. Também pode ser utilizada apenas para classificar se determinado risco é aceitável ou inaceitável, de acordo com sua localização na matriz (ABNT, 2012). Os níveis de risco aceitáveis, onde não é necessário tomar nenhuma ação de combate, são localizados na região verde da matriz. Os níveis inaceitáveis, que necessitam de alguma forma de tratamento, localizam-se na região vermelha da matriz. Na região amarela encontram-se os níveis de risco que devem ser analisados com cuidado pelas organizações, pois a falta de controle ou tratamento pode levar à transformação em riscos críticos.

De acordo com Doi (2017), a elaboração da matriz de risco depende do perfil de aceitação de risco para cada organização. Portanto, a matriz pode ser estabelecida de forma a dar ponderação extra à dimensão de impacto, de probabilidade, ou ser simétrica (ABNT, 2012). Neste trabalho, a Matriz de Risco foi desenhada de forma a considerar os impactos e consequências dos eventos com maior rigor em relação a severidade, do que a probabilidade de ocorrência. Por exemplo, um risco avaliado como “pouco impactante”, mas com probabilidade de ocorrência “muito alta” é considerado crítico, enquanto um risco “muito impactante”, mas com probabilidade “baixa” é considerado em estado de atenção. Considerando a nomenclatura apresentada na pesquisa para avaliar as dimensões impacto e probabilidade, bem como os resultados da pesquisa em termos dos índices de nível apresentados na Tabela 5, foi possível construir a Matriz de Risco para o ambiente *omnichannel*:

Figura 16 - Matriz de Risco no ambiente *omnichannel* com base na pesquisa de campo

Impacto	Extremamente impactante					
	Muito impactante		F,H	A,G,I,K,L,N,T	C,E,O	
	Impacto moderado		D,U,V	B,J,M,P,Q,R,S		
	Pouco impactante					
	Sem impacto					
		Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Probabilidade de Ocorrência						

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

O nível de risco definido pela matriz pode estar associado a uma regra de decisão, como tratar ou não tratar o risco. Para este trabalho, os riscos classificados na região de exposição inaceitável serão estudados mais a fundo, com o objetivo de propor métodos de tratamento aos riscos inerentes. Como proposto pelo COSO (2007), riscos inerentes são aqueles em que a organização terá de enfrentar para alterar a probabilidade ou impacto do evento. Os riscos residuais, aqueles que permanecem após a medida de tratamento, devem ser avaliados novamente para que uma nova ação, mais adequada ao novo contexto, possa ser tomada.

A inserção dos índices na matriz de risco nos permite identificar aquelas situações que, de acordo com os resultados da pesquisa, devem receber atenção imediata. Conforme identificado na Tabela 4, os riscos que deverão receber proposta de tratamento estão dispostos na Tabela 6:

Tabela 6 - Riscos críticos

Identificação	Forças	Risco	Agente
C	Estratégico, imagem	Uniformidade entre canais não é completa.	Empresa
E	Estratégico, operacional	Integração parcial ou inexistente entre sistemas de gestão de pedidos, logísticos, CRM, central, entre outros.	Empresa, parceiros
O	Estratégico, financeiro	Decisão " <i>make or buy</i> " do sistema de gerenciamento de pedidos: o alto custo e a necessidade de um sistema complexo e integrado levam à decisão de: ou desenvolvimento interno, ou compra do sistema com empresas especializadas.	Empresa, parceiros
A	Operacional	Falha na integração e atualização em tempo real dos estoques.	Empresa, parceiros
G	Inovação	Fraca usabilidade do <i>app</i> da empresa.	Empresa
I	Operacional	Mercadoria, em loja ou CD, não é preparada para envio ou retirada (pelo cliente) no prazo prometido.	Empresa
K	Imagem	Cliente insatisfeito devido a uma conduta ou um processo equivocado por parte do atendente na loja física durante a experiência de compra <i>omni</i> .	Empresa, clientes
L	Imagem	Cliente insatisfeito devido a conduta ou falta de informações no atendimento ao cliente no SAC, durante a experiência de compra <i>omni</i> .	Empresa, clientes
N	Estratégico, ético	Política de trocas não abrange e não integra todos os canais.	Empresa, clientes
T	Estratégico, operacional	Comunicação ineficiente com parceiros cruciais para o negócio, como por exemplo: logística, reposição de estoque e TI.	Empresa, parceiros

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018).

Para finalizar a pesquisa, foi inserido um campo opcional para os respondentes comentarem sobre outros riscos e situações no ambiente varejista *omnichannel* que eles consideram importantes e que devem ser mapeados, como forma de motivação para futuros estudos. Foram levantados os seguintes pontos: a forma como as empresas comunicam ao público suas

iniciativas multicanais e o impacto de uma comunicação ineficiente com o cliente; funcionários pouco instruídos com as multifunções do *omnichannel*; falta de comprometimento organizacional em realmente ser *omnichannel*, com integração sistêmica entre canais e treinamento completo de funcionário da linha de frente e retaguarda, ao invés de apenas utilizar o termo como efeito de *marketing*; riscos de ordem fiscal e contábil; riscos relativos à margem e precificação, pois o *omnichannel* tende a homogeneizar os pontos de contato entre cliente e varejista, porém, os diferentes canais tem custos muito diferentes entre si, impactando diretamente nas margens.

4.3 Tratamento dos Riscos

A etapa de tratamento dos riscos, como proposta pela ISO 31.000 (ABNT, 2018), ou resposta a riscos, conforme proposto pelo COSO (2007), tem o objetivo de encontrar as melhores soluções para enfrentar os riscos identificados e avaliados previamente.

Conforme adotado neste trabalho, os riscos analisados são aqueles competentes ao ambiente de valor de uma empresa *omnichannel*, portanto, riscos macroambientais, onde a empresa pouco pode influenciar em sua ocorrência, não serão considerados. Entretanto, é possível que exista respostas a estes riscos que tenham sido previamente mapeadas e que possam ser aplicadas, de forma reativa, a fim de reduzir os impactos associados em caso de suas ocorrências.

Os riscos derivados das interações dentro do ambiente de valor são mais suscetíveis a alterações conforme a atuação da organização. Portanto, deve-se adotar uma postura proativa em relação ao tratamento, com o objetivo de se antecipar aos efeitos negativos da manifestação destes riscos (DOI, 2017).

De acordo com a ISO 31.000 (ABNT, 2018), a definição de uma opção de tratamento deve levar a um balanceamento entre os benefícios de alcançar a concretização dos objetivos propostos frente aos custos e dificuldades de sua implementação. Desta forma, o tratamento de riscos pode ter o objetivo de atuar nas causas-raiz, diminuindo a probabilidade de ocorrência, ou nas consequências, diminuindo o impacto no negócio.

Segundo a ISO 31.000 (ABNT, 2018), as opções de tratamento dos riscos podem ser combinadas ou atuarem de forma única. As opções são:

1. Evitar o risco: Decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco;

2. Assumir ou aumentar o risco com o objetivo de explorar uma oportunidade;
3. Remoção da fonte de risco;
4. Alterar a probabilidade de ocorrência;
5. Alterar as consequências e impactos decorrentes;
6. Compartilhar o risco (por exemplo, por meio de contratos de seguros);
7. Retenção do risco por uma decisão consciente e embasada.

Na estrutura proposta pelo COSO (2007), apenas quatro opções de resposta aos riscos são consideradas: Evitar, reduzir, compartilhar e aceitar. Em virtude disso, serão utilizadas as opções propostas pela ISO 31.000 (ABNT, 2018) por oferecer maior gama de possibilidades para tratamento e por apresentar de forma mais clara qual é o objetivo de cada uma das opções.

É importante salientar que as decisões tomadas para tratamento dos riscos são dependentes de diversos fatores internos e exclusivos à cada organização, bem como relativos à estratégia, recursos disponíveis, e apetite a risco. Neste projeto, será proposto um cenário para tratamento dos riscos levantados, com base nos conceitos propostos pela ISO 31.000 (ABNT, 2018). No entanto, cada organização é livre para decidir como tratar os riscos (optar por não tratar também é uma opção). Recomenda-se apenas que sigam os preceitos dos modelos de ERM.

Com base na etapa de avaliação de riscos (seção 4.2), foram selecionados 10 situações de riscos ou modos de falha localizados na zona de exposição inaceitável da matriz de risco, conforme identificado na Tabela 6. Seguindo as orientações da ISO 31.000 (ABNT, 2018), foram definidos possíveis métodos de tratamento para cada situação, com base nas causas e consequências levantadas na etapa de análise dos riscos (seção 4.1).

Por fim, para melhor visualização das causas, consequências, e os mecanismos adotados para cada situação, foi utilizada a ferramenta *bow tie* conforme apresentado na ISO 31.010 (ABNT, 2012). Esta ferramenta consiste em uma maneira esquemática de descrever a gama de possíveis causas e consequências para uma mesma situação de risco. Do lado esquerdo do diagrama, são levantadas as barreiras de prevenção, que necessariamente atuam para evitar a manifestação do risco. Do lado direito, são levantadas as barreiras de proteção, cujo objetivo é atenuar os impactos da manifestação do risco associado (JORDÃO, 2017).

Os tratamentos propostos, para cada risco selecionado são:

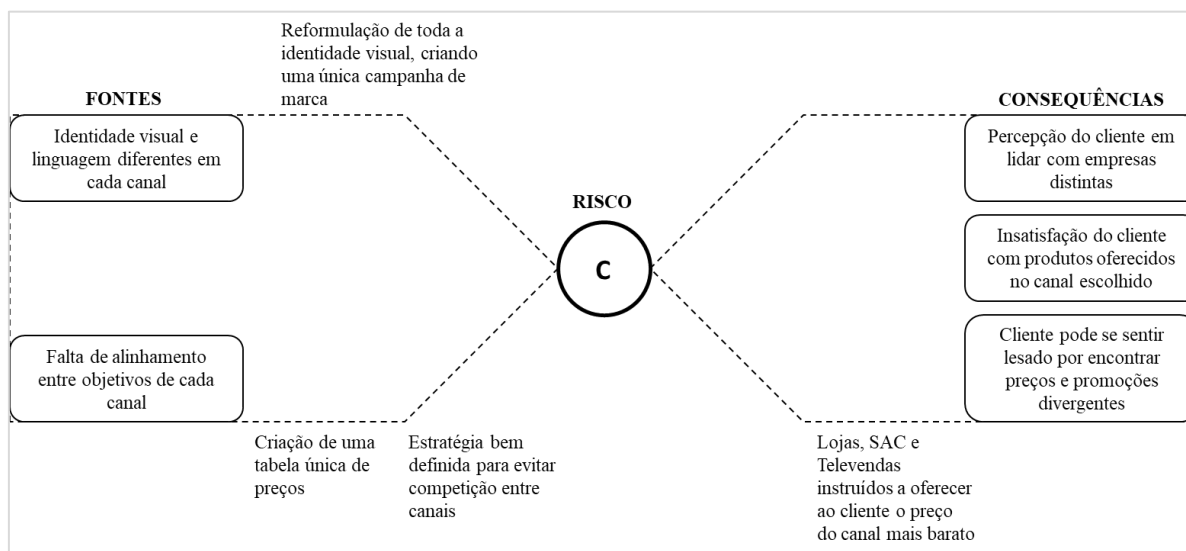
Risco C - Uniformidade entre canais não é completa.

A administração deve atuar na clara definição dos objetivos estratégicos globais da organização, bem como de cada um dos canais específicos. A definição do escopo de cada canal e suas formas de integração e de utilização devem ser bem definidas para que não haja competição interna, buscando uma relação de cooperação. Tal processo pode ser feita mediante a criação de comitês periódicos de discussão e avaliação entre os líderes de cada um dos canais, a fim de verificar a aderência dos resultados frente aos objetivos propostos.

Deve ser investido recursos na revisão e reformulação da identidade visual da companhia como um todo, adotando um único visual e linguagem para todos os canais. Além disso, a criação de uma tabela única de preços seria suficiente para alinhar os preços ofertados nos canais. Tais medidas tem o caráter de alterar a probabilidade de ocorrência do risco (diminuição).

Com o objetivo de diminuir a consequência do risco, deve ser formulada uma política de praticar o menor preço disponível no conjunto de canais, caso algum consumidor identifique divergências nos preços ofertados.

Figura 17 - Diagrama *bow tie* para risco C



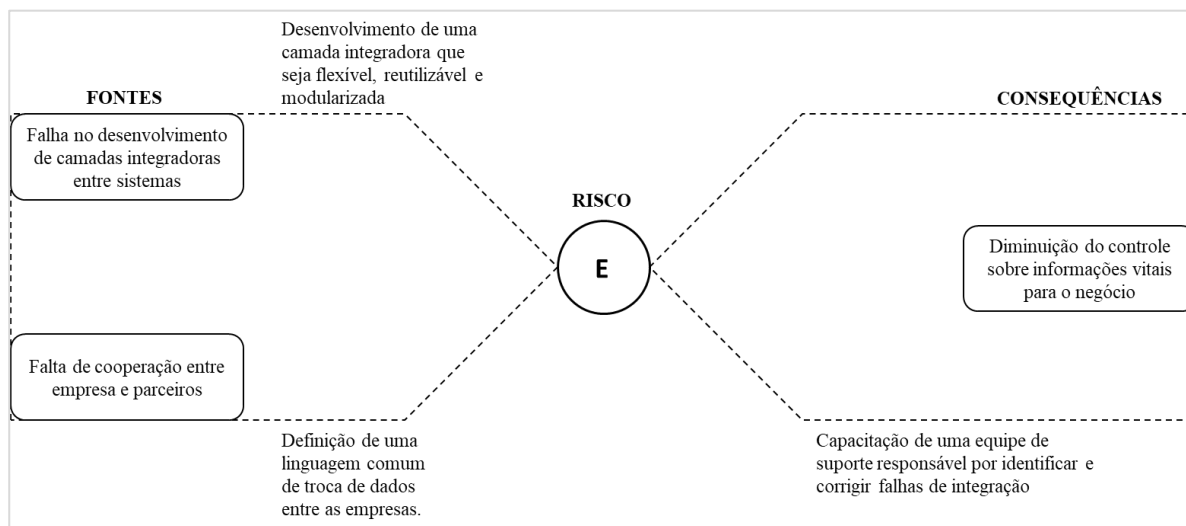
Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

Risco E - Integração parcial ou inexistente entre sistemas de gestão de pedidos, logísticos, CRM, central, entre outros.

Os sistemas de informação que devem ser integrados são todos críticos para o negócio, com influência direta na percepção do cliente em relação aos serviços prestados. Além disso, os sistemas trocam dados de forma multidirecional, sendo necessário, portanto, que a arquitetura

de integração seja flexível, reutilizável e modularizada (DE SORDI; JÚNIOR, 2006). Além disso, deve ser promovido a cooperação entre empresa e seus parceiros na definição de uma linguagem padrão de troca de dados entre os sistemas, garantindo maior agilidade e confiabilidade na comunicação em tempo real. As opções de tratamento escolhidas têm, portanto, o objetivo de alterar a probabilidade de ocorrência e o nível de impacto.

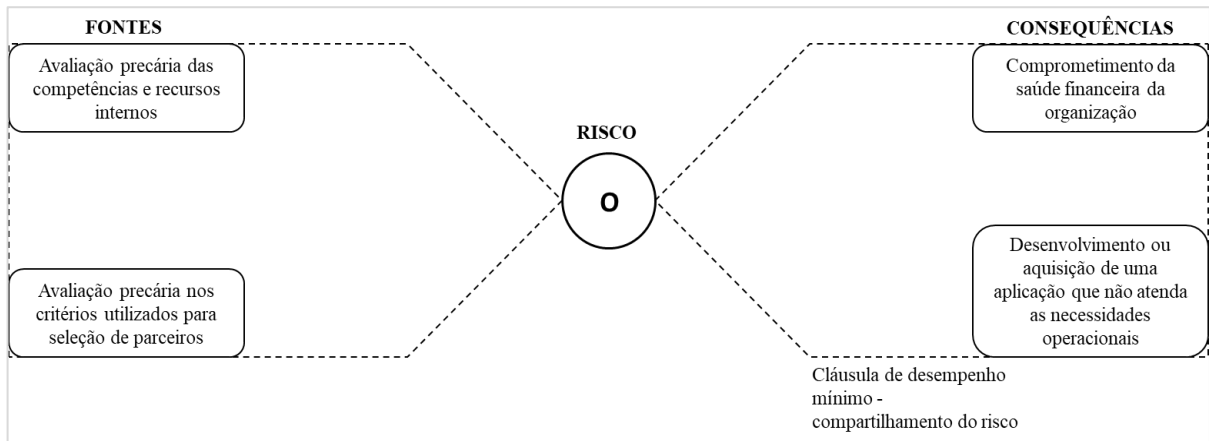
Figura 18 - Diagrama *bow tie* para o risco E



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

Risco O - Decisão "make or buy" do sistema de gerenciamento de pedidos: o alto custo e a necessidade de um sistema complexo e integrado levam à decisão de: ou desenvolvimento interno, ou compra do sistema com empresas especializadas.

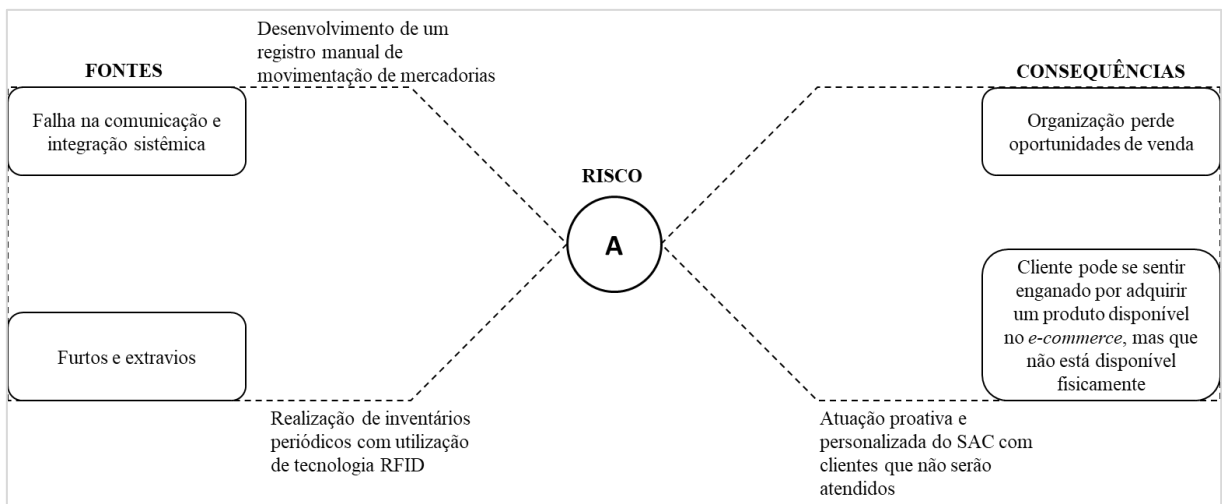
Devido a vital importância de um sistema de gestão de pedidos que realize a interface e integração entre operação em loja e *e-commerce*, o risco tem caráter decisório entre desenvolver o sistema internamente ou contratar uma empresa especializada no fornecimento de soluções desta natureza. Para tanto, a decisão deve ser sustentada a partir de uma extensa exploração de diversos critérios: condição financeira da empresa, competências internas necessárias para desenvolvimento, recursos tecnológicos disponíveis, necessidades operacionais que o sistema deve atender, etc. Uma alternativa de tratamento do risco seria contratar uma empresa especializada para fornecer a aplicação, mas com uma cláusula de garantia de desempenho, atuando, portanto, como um seguro de forma a compartilhar o risco.

Figura 19 - Diagrama *bow tie* para o risco O

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

Risco A – Falha na integração e atualização em tempo real dos estoques.

Como ação de tratamento deste modo de falha, de forma a prevenir sua manifestação, é proposto a realização de inventário em lojas e centros de distribuição de forma periódica, com utilização de tecnologia RFID para agilizar e tornar mais preciso a contagem e identificação dos itens disponíveis em estoque. Além disso, caso o sistema de registro de movimentação de mercadorias (entradas ou saídas de estoque) não funcione de forma automática, deve existir uma forma manual para inserir a variação de quantidades (os funcionários devem estar capacitados para tanto). Como forma de proteção a consequência da manifestação do risco, é proposto uma atuação proativa do SAC para entrar em contato com os clientes e oferecer soluções personalizadas quando não for possível atendê-los com o produto comprado, devido a divergências entre estoque real e registrado em sistema.

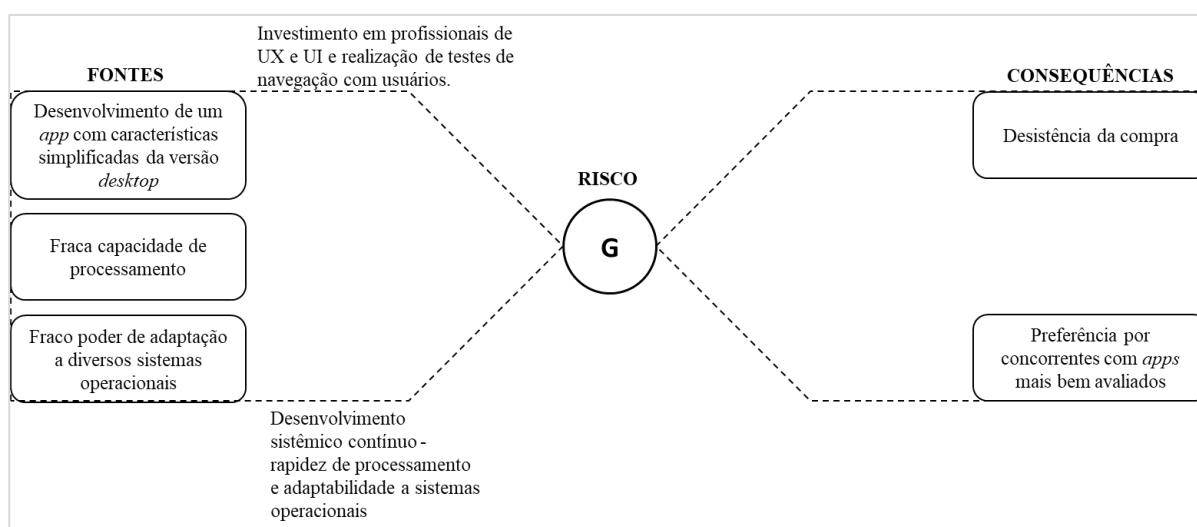
Figura 20 - Diagrama *bow tie* para o risco A

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

Risco G - Fraca usabilidade do *app* da empresa.

Devido ao grande aumento na utilização de meios *mobile* para realização de compras, é crítica a necessidade de desenvolvimento de um aplicativo para *smartphones* que favoreça a navegação e não atrapalhe a experiência do usuário. Em virtude disso, os varejistas devem investir em profissionais de UX e UI para a criação de interfaces que auxiliem os consumidores a encontrar os produtos desejados de forma prática. Devem ser realizados testes de navegação com usuários (teste A/B, por exemplo) e desenvolvimento sistêmico para garantir rapidez de processamento e adaptabilidade a diversos sistemas operacionais. Assim, é garantida a usabilidade e a forma de tratamento pode ser caracterizada como remoção total da fonte de risco.

Figura 21 - Diagrama *bow tie* para o risco G



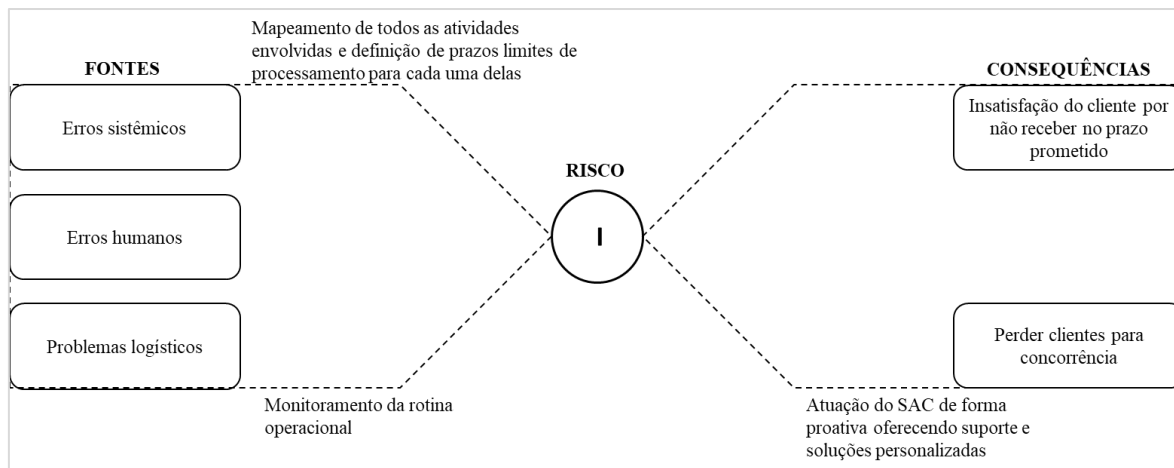
Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

Risco I - Mercadoria, em loja ou CD, não é preparada para envio ou retirada (pelo cliente) no prazo prometido.

O atraso na disponibilização de pedidos pode ocorrer por diversas naturezas, desde questões sistêmicas que impeçam o processamento do pedido até erros humanos e problemas logísticos. Dessa forma, a atuação da organização deve ser no sentido de mapear corretamente todas as atividades envolvidas no processamento de pedidos e definir prazos limites para cada uma destas etapas, com o devido monitoramento das rotinas. É necessário o cuidado de estabelecer prazos corretos, mas que não sejam longos, pois podem ser um motivo para desistência de compra por parte dos clientes. Com essas medidas, mesmo que não seja possível atender clientes no prazo prometido, deve haver uma ação de proteção onde o SAC atua de forma proativa, oferecendo suporte e soluções personalizadas para o cliente. Dessa forma, o objetivo

dos tratamentos propostos é alterar a probabilidade de ocorrência e as consequências da manifestação do risco.

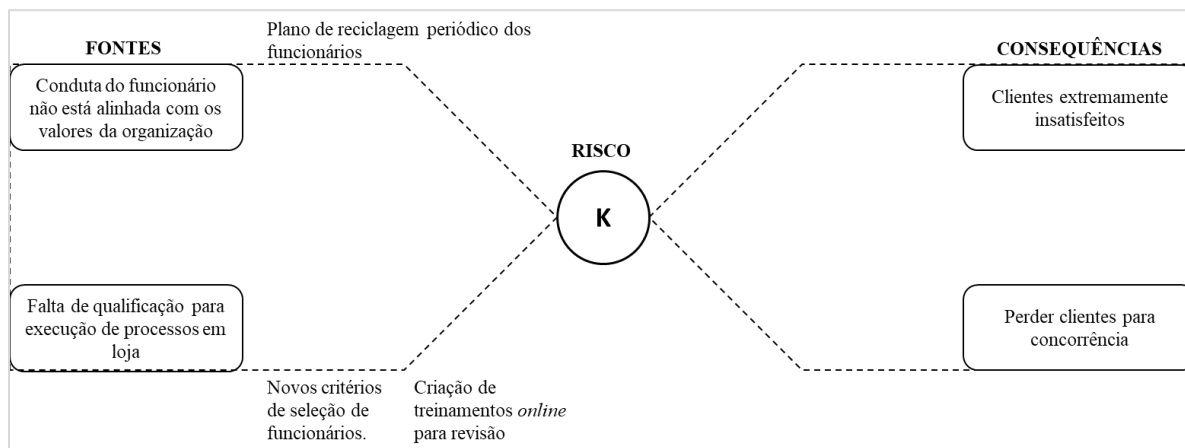
Figura 22 - Diagrama *bow tie* para o risco I



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

Risco K - Cliente insatisfeito devido a uma conduta ou um processo equivocado por parte do atendente na loja física durante a experiência de compra *omnichannel*.

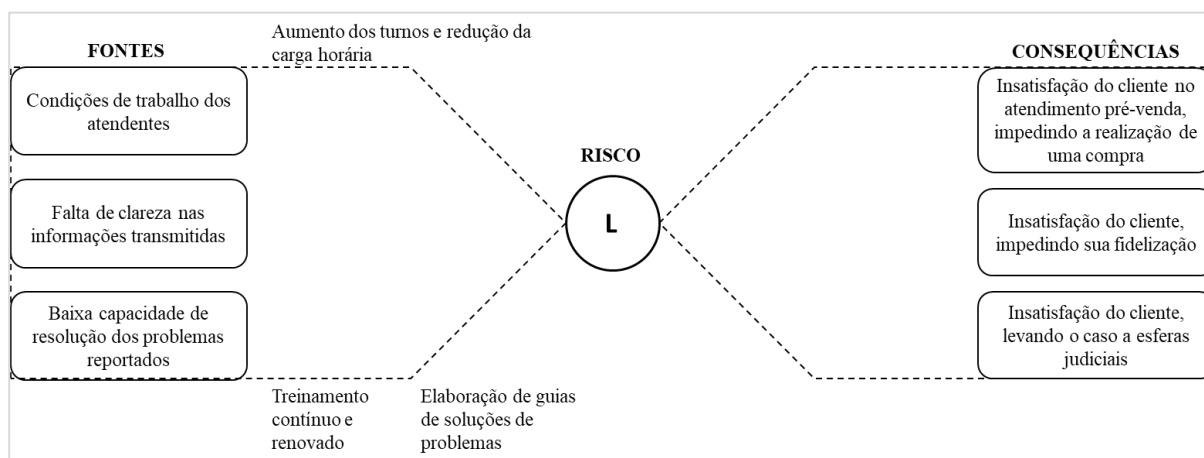
Sendo o atendimento ao cliente nas lojas físicas um dos pontos mais importantes na jornada de compra do cliente em diversas modalidades no varejo *omnichannel*, é necessário um forte treinamento com os funcionários de forma a transmitir e fixar os valores da empresa na forma de atendimento. Também é necessário que os funcionários sejam qualificados para realizar as operações necessárias, pois o consumidor é mais exigente em relação a qualidade do serviço prestado. Para auxiliar no treinamento, pode ser implementado um plano periódico de reciclagem dos funcionários e um guia de treinamento *online* para encontrar informações e tirar dúvidas. Caso o problema seja recorrente, é interessante revisar os critérios utilizados para seleção e contratação de funcionários. No entanto, dada a natureza deste risco, não é possível remover sua fonte como opção de tratamento, tendo as alternativas propostas o objetivo de alterar a probabilidade de ocorrência.

Figura 23 - Diagrama *bow tie* para risco K

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

Risco L - Cliente insatisfeito devido a conduta ou falta de informações no atendimento ao cliente no SAC, durante a experiência de compra *omnichannel*.

O atendimento ao cliente no SAC é essencial para garantir suporte no pré e pós-venda. Por ser um trabalho que possui certo grau de insalubridade, é necessário que a administração se atente as condições de trabalho oferecidas. Uma opção é aumentar a quantidade de turnos, reduzindo a carga horária dos atendentes. Porém, a medida leva ao aumento de custos com folha salarial. Além disso, a organização deve fornecer treinamento contínuo e renovado para capacitação profissional e fornecer materiais de apoio para os atendentes (guia de soluções para diversos níveis de problemas, por exemplo). Os tratamentos propostos têm a função de alterar a probabilidade de ocorrência do risco.

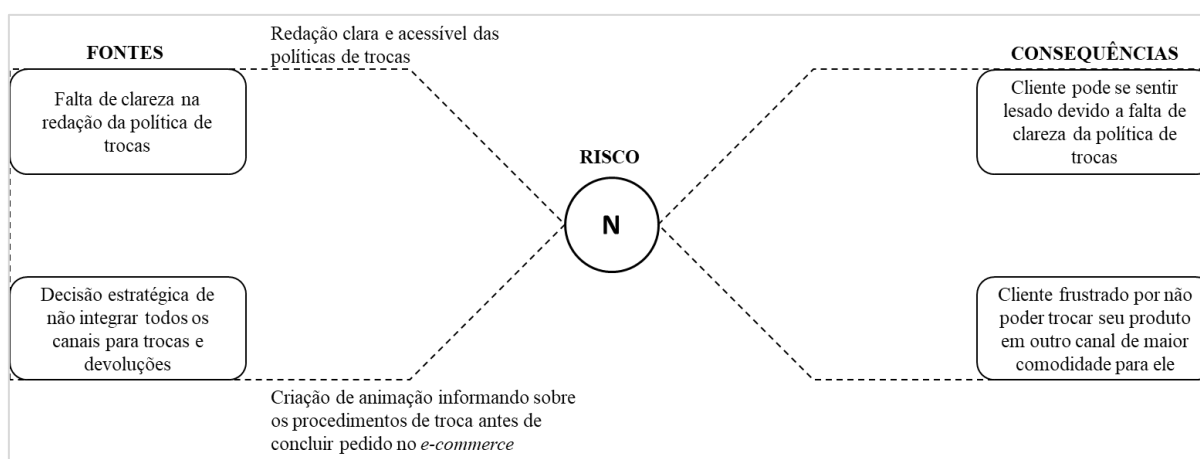
Figura 24 - Diagrama *bow tie* para o risco L

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

Risco N - Política de trocas não abrange e não integra todos os canais.

Como explicitado na análise do risco, a política de trocas é uma questão delicada pois é sustentada na prática de logística reversa, o que ainda constitui um gargalo operacional para diversos varejistas. Dessa forma, é necessário que a política de trocas e devoluções esteja redigida de forma clara e acessível aos clientes, para evitar que possíveis frustrações possam ocorrer durante a jornada de compra. Para tanto, uma medida é apresentar aos clientes, por meio de uma animação no *e-commerce*, os procedimentos aceitos para troca entre canais e suas condições, logo antes da confirmação de compra. Assim, o cliente é informado de forma mais didática a respeito das condições de troca, alterando a probabilidade de ocorrência do risco.

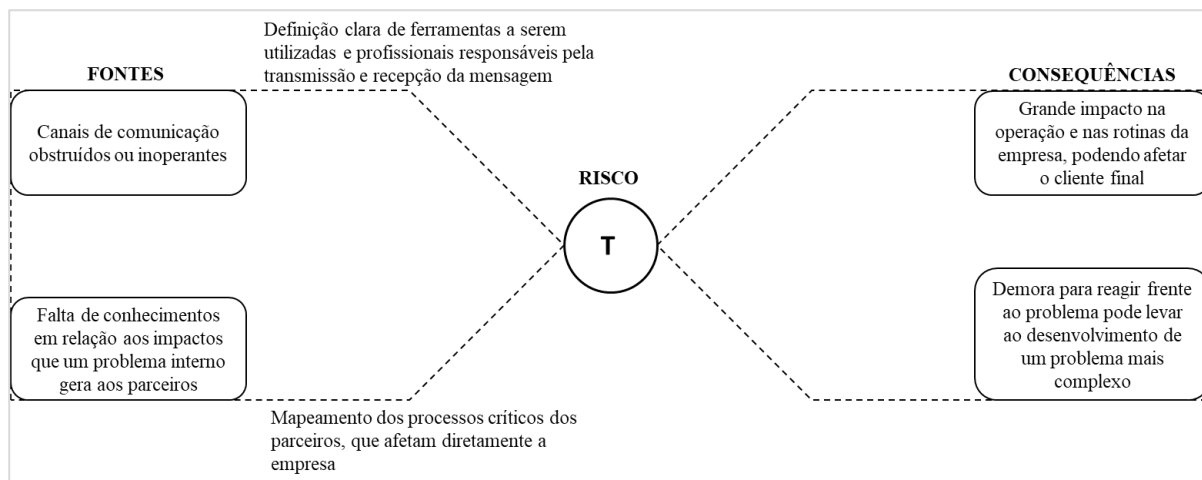
Figura 25 - Diagrama *bow tie* para risco N



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

Risco T - Comunicação ineficiente com parceiros cruciais para o negócio, como por exemplo: logística, reposição de estoque e TI.

A operação *omnichannel* é dependente de parceiros, em maior ou menor escala dependendo do porte da organização e do setor do varejo em que atua. Portanto, é necessário que exista um canal livre e direto para comunicação entre os envolvidos. Como medida para evitar falhas devido à falta de comunicação, deve ser feito um mapeamento dos processos críticos de cada um dos parceiros que devem ser comunicados prontamente a organização em caso de alteração de procedimentos ou de problemas operacionais, e vice-versa. Para garantir o envio da mensagem, devem ser apontados profissionais responsáveis e as ferramentas utilizadas para transmissão e recepção da informação. Dessa forma, é possível atuar na remoção da fonte de risco.

Figura 26 - Diagrama *bow tie* para o risco T

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

Além da adoção das medidas de tratamento propostas, é necessário que as organizações incorporem em suas rotinas as etapas de monitoramento e análise crítica, para assegurar que as formas de tratamento se tornem e permanecem eficazes (ABNT, 2018). É interessante também que sejam adotados controles para assegurar que as opções de tratamento serão executadas de forma adequada (COSO, 2007).

No entanto, o sucesso na aplicação de medidas de tratamento de riscos não garante sua eliminação. O tratamento dos riscos inerentes modifica suas características, levando ao risco residual, que em alguns casos pode ser até mais perigoso do que o risco inerente. Cabe a organização avaliar a natureza dos riscos residuais e decidir por aceitá-los ou, se necessário, aplicar novas opções de tratamento.

5. CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

Sendo o *omnichannel* uma tendência da indústria varejista que está diretamente relacionado a inovação neste segmento, é importante ressaltar a necessidade de acompanhamento dos riscos que podem vir a se manifestar, conforme verificado por Massaini (2017) em seu estudo que correlaciona a adoção de práticas de ERM com resultados em inovação de diversas empresas.

No caso dos riscos selecionados para estudo, verifica-se que os respondentes da pesquisa de campo dão maior importância na prevenção e proteção àqueles riscos de ordem de integração de sistemas e desenvolvimento em TI, e em relação a falhas que afetam a percepção do cliente em relação a experiência de serviço. Esta condição mostra a preocupação dos profissionais responsáveis por elaborar estratégias *omnichannel* com a questão de fidelização de clientes a partir de um *design* de serviço que o coloque no centro do negócio. A priorização definida após análise estatística com os dados da pesquisa mostram que a grande maioria dos riscos selecionados estão muito alinhados com os desafios identificados por Kersmark e Staflund (2015) para implementação de estratégias *omnichannel*: investimento em tecnologia; gerenciamento de mudanças; conflito entre canais; gerenciamento de devoluções; e consistência entre canais.

Outro ponto a ser considerado são as premissas e limites adotados para determinar o que seria estudado. O objetivo de tornar a experiência de compra ágil e completa, minimizando as barreiras de transição entre canais, faz com que o *omnichannel* tenha um escopo de atuação que não é fechado, englobando diversas áreas de negócio dentro da estrutura varejista para seu correto funcionamento. Verifica-se que a utilização do modelo de identificação de riscos, proposto por Oliva (2016), foi fundamental para concentrar os estudos nas questões mais relevantes em que a empresa varejista pode atuar para modificar a probabilidade de ocorrência ou o nível de impacto da manifestação dos riscos envolvidos. No entanto, é preciso ressaltar que os riscos considerados refletem o momento atual do varejo brasileiro, de acordo com o grau de maturidade alcançado na implementação desta estratégia. O *omnichannel* é um fenômeno recente e que ainda não está totalmente definido. Pelo contrário, é um tema em constante evolução, e conforme novas modalidades de venda são desenvolvidas, riscos que são importantes hoje podem ficar obsoletos, da mesma forma que riscos que não são considerados atualmente podem adquirir um caráter de urgência no futuro. Em virtude disso, é contemplado um dos principais princípios dos modelos de gerenciamento de riscos estudados: a necessidade

de construir um modelo dinâmico, iterativo, que possa ser revisado, modificado, melhorado ou adequado de acordo com as necessidades de cada organização.

Para tanto, seguindo as etapas do método adotado neste trabalho, a administração de cada empresa deve estabelecer etapas de análise crítica de forma periódica para: verificar a qualidade dos resultados obtidos a partir da implementação de propostas de tratamento definidas anteriormente; reestabelecimento do contexto organizacional; aplicação do modelo de identificação de riscos para verificar quais são os agentes que influenciam no ambiente *omnichannel* neste novo momento de análise; análise aprofundada dos riscos, suas fontes e consequências; utilização de ferramentas de avaliação para priorização dos riscos a serem tratados; e elaboração de novas formas de tratamento.

A utilização do diagrama *bow tie* permitiu consolidar todas as informações levantadas a respeito da natureza dos riscos selecionados para estudo. Essa técnica permitiu a elaboração das estratégias de tratamento a partir da alocação das fontes de risco e das possíveis consequências no diagrama, ajudando a entender a lógica entre causas e consequências na manifestação de tais riscos.

O autor deste trabalho procurou utilizar conceitos e práticas tanto da ISO 31.000 (ABNT, 2018) quanto do COSO (2007). Como verificado na revisão bibliográfica, são dois modelos que apresentam diversas características em comum e, portanto, acredita-se que a utilização das melhores práticas presentes em cada modelo não interfere no funcionamento geral do processo de gerenciamento de riscos. Ainda mais, considerando a aplicação apenas nas questões relativas a multicanalidade e *omnichannel*, alguns aspectos presentes nos modelos podem ser simplificados para tornar mais ágil a aplicação de alternativas de tratamento.

De maneira geral, a execução deste trabalho mostrou que a implementação de estratégias *omnichannel* no varejo é uma tendência já em curso no cenário brasileiro, onde os grandes varejistas buscam adotar tais estratégias como forma de oferecer maior valor para os consumidores. No entanto, os resultados verificados na pesquisa de campo mostram que o grau de maturidade tecnológica necessário para a correta operação pode estar aquém do ideal. Esta condição leva a seguinte dualidade: oferecer um serviço moderno e alinhado aos novos hábitos de consumo, mas com consideráveis chances de ocorrência de falhas que afetam a experiência. Portanto, o mapeamento prévio dos principais *touchpoints* e momentos críticos, utilizando ferramentas como o *service blueprint*, são essenciais para que mecanismos de proteção e prevenção sejam criados, de forma a minimizar o impacto da manifestação de riscos decorrentes

deste déficit tecnológico. Para se chegar as alternativas de tratamento, a adoção de um modelo sistemático de gerenciamento de riscos, baseados nos principais modelos de ERM, deve ser o guia para condução de um processo estruturado que identifica os riscos de maior relevância que devem ser monitorados e controlados. Com isso, espera-se que a eficiência na atuação contra os riscos de operar no *omnichannel* sejam maiores nas empresas que adotarem este modelo do que naqueles que atuam de forma reativa frente aos riscos.

5.1 Aderência aos objetivos e à metodologia de pesquisa

O atingimento dos objetivos propostos passa, necessariamente, pelo estudo e aprofundamento nos dois temas principais de pesquisa: varejo *omnichannel* e gerenciamento de riscos corporativos. Dessa forma, a realização extensa e estruturada da pesquisa bibliográfica é imperativa para sucesso no desenvolvimento das etapas seguintes de pesquisa, conforme a metodologia proposta.

Dessa forma, este trabalho buscou mapear os principais riscos presentes no ambiente de estudo, considerando todas as hipóteses, premissas e limites na abordagem considerada. Para tanto, a elaboração do *service blueprint* para a modalidade *Click & Collect* foi essencial para visualizar os *touchpoints* e processos críticos para o correto funcionamento desta modalidade de estudo.

A partir dos resultados da pesquisa de campo, foi possível desenvolver uma análise sobre cada risco levantado e seguir os procedimentos preconizados na ISO 31.000 (ABNT, 2018) e no COSO (2007), buscando uma forma sistemática e organizada para gerenciamento dos riscos da operação *omnichannel*. Assim, os objetivos especificados foram alcançados com devido embasamento teórico, dando consistência ao delineamento das etapas de pesquisa conforme o modelo proposto por Quivy e Campenhoudt (1995) e à qualidade dos resultados apresentados.

5.2 Limitações do estudo e etapas futuras de pesquisa

A estratégia de pesquisa escolhida levantou uma amostra de dados quantitativos que permitiram a utilização de ferramentas estatísticas para análise da questão de estudo. No entanto, a utilização de Escala Likert com cinco itens (cinco opções de resposta) é questionada por alguns autores. Llauradó (2015) defende que em pesquisas com cinco itens os entrevistados tendem a

evitar opções extremas. Esse fenômeno, denominado como “viés de tendência central” diminui a variação de respostas coletadas. De forma similar, Masters (1974) alerta que o aumento do número de categorias utilizadas no questionário aumenta a consistência interna do instrumento, enquanto um questionário com pequeno número de categoriais resulta em uma baixa variabilidade.

De fato, a análise estatística realizada com os resultados coletados na pesquisa de campo deste trabalho mostra que as respostas se concentram, com leves desvios, na região central da Escala Likert e, conseqüentemente, nas posições centrais da matriz de risco.

Uma alternativa para futuras pesquisas seria a aplicação de um novo questionário de avaliação das dimensões de risco, utilizando maior número de pontos como opção de respostas, conforme defendido por Júnior e Costa (2014), de forma a verificar a hipótese de que seriam coletadas respostas com maior grau de variabilidade.

Além disso, é preciso reconhecer que houve outras fragilidades em relação ao *design* da pesquisa, já que foram abordados diversos profissionais de setores diferentes do varejo, levando a uma visão mais generalista dos riscos levantados, não sendo possível realizar uma análise aprofunda de cada caso. Os tratamentos propostos também seguem essa linha generalista, e devem ser adaptados conforme o contexto de cada organização.

Outra crítica é em relação as etapas de gerenciamento de riscos propostas pelo COSO (2007) e pela ISO 31.000 (ABNT, 2018) que não foram exploradas no trabalho, principalmente em relação a estabelecimento do contexto e atividades de comunicação. São pontos que devem ser estudados em etapas futuras para completar o modelo de gerenciamento de riscos propostos.

É necessário ressaltar que as respostas coletadas e análises realizadas, bem como as opções de tratamento propostas, sofrem um viés relativo ao contexto atual da economia brasileira, em especial às condições enfrentadas atualmente pelo setor varejista.

Para etapas futuras de pesquisa, é proposto que sejam realizadas entrevistas qualitativas com os entrevistados, com o objetivo de aprofundar o entendimento dos riscos associados ao varejo *omnichannel*, suas causas, conseqüências, tratamentos e resultados obtidos. Sugere-se também que sejam exploradas outras esferas de riscos associados ao ambiente, conforme levantado pelos respondentes na pesquisa de campo deste trabalho.

Para continuidade do mapeamento das novas modalidades de venda e relacionamento com o cliente, o autor sugere que sejam estudados os *touchpoints* de outras categorias de venda

omnichannel além do *Click & Collect*, a fim de elaborar novos fluxos de processo de serviço para as diferentes modalidades, auxiliando o estudo das situações com maior probabilidade de falha a fim de estabelecer mecanismos de prevenção e proteção para tornar mais confiáveis os processos envolvidos na experiência de compra *omnichannel*.

Em relação a proposta de tratamento dos riscos, sugere-se a elaboração de um plano para abordar e tratar os riscos residuais que surgem após o tratamento primário dos riscos, pois existe a possibilidade de manifestar impactos mais graves que os riscos inerentes.

Por fim, o autor sugere que os procedimentos adotados nesse trabalho sejam utilizados para estudo de um caso real com alguma empresa do varejo, a fim de verificar a aplicação prática dos conceitos estudados, dos procedimentos desenvolvidos, e os resultados obtidos a partir da aplicação do método de gerenciamento de riscos proposto para o ambiente *omnichannel*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31.000:** Gestão de Riscos - Diretrizes. 2ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 31.010:** Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos. 1ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

AGATZ, N.; FLEISCHMANN, M.; VAN NUNEN, J. E-fulfillment and multi-channel distribution - A review. **European Journal of Operations Research**, v. 187, p. 339-56, 2008.

AVEN, T. et. al. On the ontological status of the concept of risk. **Safety Science**, v. 49, p. 1074-1079, 2011.

AVEN, T. The risk concept—historical and recent development trends. **Reliability Engineering and System Safety**, v. 99, p. 33–44, 2012.

AVEN, T.; RENN, O. On risk defined as na event where the outcome is uncertain. **Journal of Risk Research**, v. 12, p. 1–11, 2009.

BECK, N.; RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 27, p. 170-178, 2015.

BELL, D.; GALLINO, S.; MORENO, A. Offline Showrooms in Omni-Channel Retail: Demand and Operational Benefits. **Management Science**, 2016.

BITNER, M. J.; OSTROM, A. L.; MORGAN, F. N. Service Blueprinting: a practical technique for service innovation. **California Management Review**, Berkeley, v. 50, n. 3, 2008.

BONILHA, Eduardo. **Inovação no varejo:** diretrizes implementação de estratégia de gestão de clientes em ambiente multicanal. 2016. 106f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

BRUNDAGE, J. K.; GEORGE, W. R.; BOWEN, D. E. “Service logic”: achieving service system integration. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 4, p. 20-39, 1995.

BRYNJOLFSSON, E; HU, Y. J.; RAHMAN, M.S. Compete in the age of omnichannel retailing. **MIT Sloan Management Review**. Boston, v. 54, n. 4, p. 23-29, summer 2013.

CAS. Casualty Actuarial Society. **Enterprise Risk Management**. Disponível em: <<https://www.casact.org/area/>>. Acesso em 23 set. 2018.

COSO – Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management: Integrated Framework - Application Techniques**. Durham: AICPA, 2004.

COSO – Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.
Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada. Nova York: AICPA, 2007.

CRITEO. **Análise do E-commerce no mundo.** 2018. Disponível em:
 <http://www.criteo.com/br/wp-content/uploads/sites/5/2018/09/18_GCR_Q2_Report_AMER_BR.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2018.

DE SORDI, J. O.; JÚNIOR, G. M. Abordagem Sistêmica para Integração Entre Sistemas de Informação e sua Importância à Gestão da Operação: Análise do Caso GVT. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 105-116, 2006.

DELOITTE. **Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais:** Como gerenciá-los em um cenário econômico e de negócios desafiador. 2017. Disponível em:
 <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/os-cinco-pilares-dos-riscos-empresariais.html>>. Acesso em: 16 set. 2018.

DOI, Anderson. **Gerenciamento de riscos corporativos em pequenas e médias empresas:** análise de uma empresa nacional do setor de TI. 2017. 87f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

E-BIT. **Webshoppers.** 37ed. 2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANKENTHAL, R. **Entenda a escala Likert e como aplicá-la em sua pesquisa.** 2017. Disponível em: <<https://mindminers.com/pesquisas/entenda-o-que-e-escala-likert>>. Acesso em 10 out. 2018.

FRAZER, M.; STIEHLER, B. E. Omnichannel retailing: The merging of the online and offline environment. **Global Conference on Business and Financial Proceedings**, v. 9(1), p. 655- 657, 2014.

FRIEDMAN, L. G.; FUREY, T. R. **The channel advantage.** Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003.

GAMBÔA, F. **Varejo tradicional cada vez mais digital.** 2018. Disponível em:
 <<https://ecommercenews.com.br/artigos/tendencias-artigos/varejo-tradicional-cada-vez-mais-digital/>>. Acesso em: 2 nov. 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** 1ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social.** 1ed. São Paulo: Atlas, 1999

GILMORE, J. H.; PINE II, B. J. **Authenticity - What Consumers Really Want**. 1ed. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

GULATI, R.; GARINO, J. Get the right mix of bricks and clicks. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 3, p. 107-14, 2000.

HAIMES, Y.Y. **Risk Modelling, Assessment, and Management**. 2ed. New York: Wiley, 2004.

HARDGRAVE, B.; Omnichannel retailing. **RFID Journal**, v. 9, n. 6, p. 38-38, 2012.

HERHAUSEN, D. et al. Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. **Journal of Retailing**, v. 91(2), p. 309-325, 2015.

HOLTON, G. A. **Enterprise Risk Management**. Boston: Contingency Analysis, 1996

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Orientação Para o Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua** - PNAD Contínua - 2018 - <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?edicao=20983&t=destaques> - acesso em: 24 jun. 2018.

IRGC - INTERNATIONAL RISK GOVERNANCE COUNCIL. **White Paper on Risk Governance: Towards an Integrative Approach**. International Risk Governance Council, Geneva, 2005.

JORDÃO, G. R. Metodologia *Bow-Tie* para Análise de Riscos. **Revista Gestão de Riscos**, São Paulo, v. 116, p. 6-11, 2017.

JÚNIOR, S. D. S.; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, 2014.

KAMBIL, A.; MAHIDHAR, V. **Disarming the Value Killers: A Risk Management Study**. 2005. Disponível em: <https://deloitte.wsj.com/cfo/files/2014/05/DisarmingTheValueKillers.pdf>. Acesso em: 17 set. 2018.

KAMEL, J.P.; KAY, M. Opening the door to omni-channel retailing. **Apparel Magazine**, v. 53(2), p. 1-4, 2011.

KAPLAN, R.S.; MIKES, A. Managing risks: A new framework. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 6, p. 48-60, 2012.

KERSMARK, M.; STAFLUND, L. **Omni-channel retailing: Blurring the lines between online and offline**. 2015. 62f. Master Thesis - Jönköping University, Jönköping, 2015.

KNIGHT, F.H. **Risk, Uncertainty, and Profit**. New York: Houghton Mifflin, 1921.

KOTHARI, C.R. **Research Methodology: Methods and Techniques**. 2ed. Nova Déli: New Age International Publishers, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Moving from traditional to digital**. 1ed. Hoboken: Wiley, 2017.

LAM, J. **Emerging Best Practices in Developing Key Risk Indicators and ERM Reporting**. Burlington: Cognos Incorporated. 2008. Disponível em: <ftp://service.boulder.ibm.com/software/data/sw-library/cognos/pdfs/whitepapers/wp_best_pract_in_dev_key_risk_indicators_erm_rep.pdf>. Acesso em: 16 set. 2018.

LEVY, M.; WEITZ, B.A. **Retailing Management**. 7ed. New York: The McGraw-Hill/Irwin Companies, 2009.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál**, Florianópolis, v. 10, n. esp, p. 37-45, 2007

LLAURADÓ, O. **Escala de Likert: O qué é e como utilizá-la**. 2015. Disponível em: <<https://www.netquest.com/blog/br/escala-likert>>. Acesso em: 10 out. 2018.

LUCIAN, R. Repensando o Uso da Escala Likert: Tradição ou Escolha Técnica?. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 18, p. 13-32, 2016.

LUNARDI, G. **Integração omnichannel: 11 ações para ter sucesso**. 2018. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/integracao-de-canais-online-e-offline-11-acoes-para-ter-sucesso/>>. Acesso em: 2 nov. 2018.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASSAINI, Silvy Ane. **Gestão de Riscos Corporativos (ERM) e sua relação com o desempenho inovador de empresas de grande porte no Brasil**. 2017. 201f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2017

MASTERS, R. The relationship between number of response categories and reliability of Likert-type questionnaires. **Journal of Educational Measurement**. v. 11, n. 1, p. 49-53, 1974.

MAYRING, P. **Einführung in die qualitative Sozialforschung** [Introdução à pesquisa social qualitativa]. 5ed. Weinheim: Beltz, 2002.

METTERS, R.; WALTON, S. Strategic Supply Chain Choices for Multi-channel Internet Retailers. **Service Business**, v. 1, p. 317–31, 2007.

MORAIS, C. M. **Escala de medida, estatística descritiva e inferência estatística**. Escola Superior de Educação. Instituto Politécnico de Bragança. Bragança, 2005. Disponível em: <<http://www.ipb.pt/~cmmm/conteudos/estdescr.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2018.

MORAN, J. W. & BRIGHTMAN, B. K. Leading organizational change. **Career Development International**, v. 6(2), p. 111–118, 2001.

MORESI, E.A.D. **Apostila de metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.

MÜLLER, Ricardo. **Inovação de modelo de negócios**: a entrada da Natura no formato multicanal. 2017. 97f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

NASCIMENTO NETO, R.V. **Impacto da adoção da Internet em pesquisas empíricas**: comparações entre metodologias de aplicação de questionários. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 28. 2004. Curitiba. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

NESLIN, S. et. al. Challenges and opportunities in multichannel customer management. **Journal of Service Research**, v. 9 (2), p. 95–112, 2006.

OH, L.; TEO, H.; SAMBAMURTHY, V. The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 30(5), p. 368–381, 2012.

OLIVA, F.L. A Maturity Model for Enterprise Risk Management. **International Journal Production Economics**, v. 173, p. 66-79, 2016.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PARO, B. A escala Likert - **Coisas que todo pesquisador deveria saber**. 2012. Disponível em: <<https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/a-escala-likert-coisas-que-todo-pesquisador-deveria-saber>>. Acesso em: 10 out. 2018.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. 5ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manuel de recherche en sciences sociales**. Paris: Dunod, 1995.

RIGBY, D. The future of shopping. **Harvard Business Review**. Massachusetts, v. 89, p. 65-76, 2011.

ROSA, E. A. The logical structure of the social amplification of risk framework (SARF): metatheoretical foundation and policy implications. In: PIDEGEON, N.; KASPERSEN, R. E., SLOVIC, P. **The Social Amplification of Risk**. p. 47-79. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

SHOSTACK, G. L. Designing Services That Deliver. **Harvard Business Review**, v. 62, p. 133-140, 1984.

SILVA, E. **O panorama do varejo em 2018 no Brasil e no mundo**. 2018. Disponível em : <<https://clubedotrade.com.br/blog/panorama-do-varejo-2018/>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **O papel do varejo na economia brasileira**. 2. Ed. 2017.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **Ranking do Varejo SBVC**. 1ª ed. São Paulo: Editora Lamonica Conectada. 2017b

TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**. v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

VERHOEF, P.C.; KANNAN, P.K.; INMAN, J.J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, v. 91(2), p. 174-181, 2015.

VERMA, M.; VERTER, V. Railroad transportation of dangerous goods: population exposure to airborne toxins. **Computers and Operations Research**, v. 34, p. 1287–1303, 2007.

VIEGA, S. **Como utilizar a escala de Likert em análise estatística**. 2017. Disponível em: <<https://educacao.umcomo.com.br/artigo/como-utilizar-a-escala-de-likert-em-analise-estatistica-402.html>>. Acesso em: 13 out. 2018.

WAGNER, A. **A Evolução do E-commerce**: Algumas tendências que você não pode ignorar. 2013. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-evolucao-do-e-commerce-algumas-tendencias-que-voce-nao-pode-ignorar/>>. Acesso em: 2 nov. 2018.

ZHANG J. et. al. Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24(2), p. 168-180, 2010.

ANEXO A – Pesquisa riscos no *omnichannel*

Riscos no *Omnichannel*

Esta pesquisa faz parte de trabalho de conclusão de curso em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da USP e visa compreender os riscos envolvidos na operação do varejo *omnichannel*. Com os dados levantados, será elaborado um modelo de Gerenciamento de Riscos Corporativos.

As situações de riscos e falhas foram formuladas com base em artigos científicos relacionados ao tema *omnichannel*.

As respostas individuais serão tratadas com confidencialidade.

Nome da empresa (opcional): _____

Cargo (opcional): _____

Em quais segmentos do varejo a empresa atua? (Fonte: IBGE)

- ☐ Tecidos, vestuário e calçados
- ☐ Móveis e eletrodomésticos
- ☐ Material de construção
- ☐ Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumaria e cosméticos
- ☐ Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo
- ☐ Livros, jornais, revistas e papelaria
- ☐ Combustíveis e lubrificantes
- ☐ Equipamentos e material para escritório, informática e comunicação
- ☐ Outros artigos de uso pessoal e doméstico
- ☐ Veículos, motocicletas, partes e peças
- ☐ Outros: _____

Riscos e modos de falhas

Com base na pesquisa do tema *omnichannel*, foram levantadas diversas situações de risco e modos de falha que podem afetar tanto o negócio quanto a experiência do cliente.

Para cada situação, é necessário avaliar duas dimensões com base em sua experiência prática e conhecimento no assunto:

A. Impacto do Risco: escala gradual, de risco sem impacto a risco extremamente impactante.

B. Probabilidade de ocorrência: escala gradual, de nenhuma possibilidade a risco extremamente provável de ocorrer.

As situações estão agrupadas em cinco grandes áreas: desenvolvimento de sistemas e TI, execução de processos, experiência do cliente, decisões estratégicas e gestão de parceiros.

Riscos e falhas relacionados ao desenvolvimento de sistemas e TI

1. Falha na integração e atualização em tempo real dos estoques pode levar a divergência de informações que afetam a experiência de compra.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

2. Comunicação automática (por e-mails, SMS) não reflete o momento atual da jornada do cliente.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

3. Uniformidade entre canais não é completa: cliente tem a percepção de estar se relacionando com empresas diferentes em cada canal.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

4. Segurança de dados pessoais e transacionais: integração dos canais faz com que a informação esteja mais suscetível a vazamentos.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

5. Integração parcial ou inexistente entre sistemas de gestão de pedidos, logísticos, CRM, central, entre outros, pode levar a divergências de informações, diminuindo o controle sobre a situação real dos pedidos.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

6. Incapacidade de acesso a canais online (*app* ou *e-commerce* "fora do ar"), impossibilitando vendas *omnichannel*.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

7. Fraca usabilidade do *app*: desenho e funcionalidades do *app* não favorecem uma experiência de compra ágil e completa.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

Riscos e falhas relacionados a execução de processos

8. Extravio da mercadoria durante o processo de separação em loja ou no CD.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

9. Mercadoria, em loja ou CD, não é preparada para envio ou retirada (pelo cliente) no prazo prometido, devido a atrasos no processo de separação de pedidos.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

10. Erros devido à falta de conhecimento dos processos (times de separação, de logística, etc.).

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

Riscos e falhas relacionadas a experiência do cliente

11. Cliente insatisfeito devido a uma conduta ou um processo equivocado por parte do atendente na loja física durante a experiência de compra *omnichannel*.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

12. Cliente insatisfeito devido a conduta ou falta de informações no atendimento ao cliente no SAC, durante a experiência de compra *omnichannel*.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

13. Cliente insatisfeito diante da possibilidade de receber seus pedidos em entregas separadas (a integração de canais gera essa situação, já que o mesmo pedido pode conter mercadorias com origens diversas).

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

Riscos e falhas relacionadas a decisões estratégicas

14. Política de trocas não abrange todos os canais: cliente não consegue comprar em um canal e realizar a troca em um canal diferente.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

15. Decisão "*make or buy*" do sistema de gerenciamento de pedidos: o alto custo e a necessidade de um sistema complexo e integrado levam à decisão de: ou desenvolvimento interno, ou compra do sistema com empresas especializadas. De acordo com a escala, avalie o impacto para a implementação do projeto e o grau de risco desta decisão.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

16. Estrutura descentralizada: a operação *omnichannel* leva a descentralização de operações com times focados em soluções: inventário, marketing, produto, expedição. A situação pode levar a conflitos internos devido a possível falta de coordenação.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

17. Investimento em novas modalidades *omnichannel*: alto custo de implantação de uma nova modalidade para a empresa que não obtenha o retorno financeiro esperado.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

18. Preços e promoções diferentes em cada canal: falta de homogeneidade entre canais, relacionados a preços e promoções, podem gerar insatisfações por parte dos clientes

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

19. Competição entre canais: ocorre quando os objetivos de cada canal não são compatíveis com os objetivos da companhia como um todo, podendo levar a canibalização de vendas.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

Riscos e falhas relacionadas a gestão de parceiros

20. A comunicação ineficiente com parceiros cruciais para o negócio, como por exemplo: logística, reposição de estoque e TI, pode afetar diretamente o funcionamento do sistema *omnichannel*. De acordo com a escala, avalie o impacto (nas vendas, na experiência, etc.) desta ineficiência e a probabilidade de ocorrência.

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

21. Enfraquecimento de parceiros: parceiros logísticos, de TI, ou de infraestrutura enfrentam problemas internos (financeiros, operacionais, etc.) que refletem na operação *omnichannel* da empresa

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

22. Fornecedores de mercadorias comercializadas pela empresa enfrentam problemas internos (financeiros, operacionais, logísticos, etc.) que impactam a cadeia de suprimentos

	Sem impacto	Pouco impactante	Impacto moderado	Muito impactante	Extremamente impactante
Impacto					
	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Possibilidade de Ocorrência					

Sugestões para outras situações de risco no *omnichannel*:
