

GESTÃO DE RISCOS NAS IMPORTAÇÕES DE PRODUTOS DE UTILIDADES DOMÉSTICAS PARA O SETOR SUPERMERCADISTA NO RS

RISK MANAGEMENT IN IMPORTS OF HOME UTILITY PRODUCTS FOR THE SUPERMARKET SECTOR IN RS

Autora: KAREN RIBEIRO FIALHO
Orientadora: Prof. Dra. Jaqueline T. M. Corrêa Rodrigues

RESUMO

O setor supermercadista do RS tem como característica vender em pequenas quantidades para o consumidor final e é responsável por um grande número de empregos. Os supermercados estão presentes em quase todos os bairros das cidades brasileiras. Um dos desafios do setor é gerenciar as aquisições de produtos importados, lidando com os riscos envolvidos no processo. O objetivo desse artigo é identificar as melhores práticas de gestão de riscos, respondendo à pergunta: Como gerenciar os riscos nas importações de produtos de utilidade doméstica para o Setor Supermercadista no RS? Para responder essa pergunta, além de pesquisa apresentada no referencial teórico, foi utilizada a metodologia exploratória, com o objetivo de desenvolver e esclarecer conceitos e ideias, através de uma abordagem qualitativa e quantitativa. Nesse estudo foram aplicados questionários para dez profissionais atualmente empregados em grandes empresas varejistas do setor supermercadista situadas no RS, todos com experiência na área de compras de importação de produtos de utilidades. Os riscos mais citados foram a flutuação do câmbio e o pagamento antecipado aos fornecedores. A análise SWOT foi a ferramenta mais citada para uma gestão de riscos mais eficaz e eficiente. Uma boa gestão de riscos pode ser fundamental para transformar riscos em oportunidades.

Palavras-chave: Riscos. Gestão. Importação. Varejo.

ABSTRACT

The supermarket sector in RS has the characteristic of selling in small quantities to the final consumer and is responsible for a large number of jobs. Supermarkets are present in almost every neighborhood in Brazilian cities. One of the sector's challenges is to manage the acquisition of imported products and deal with the risks involved in the process. The aim of this article is to identify the best risk management practices, answering the question: How to manage the risks involved in importing household goods into the supermarket sector in Rio Grande do Sul? To answer this question, in addition to the research presented in the theoretical framework, an exploratory methodology was used, with the aim of developing and clarifying concepts and ideas, using a qualitative and quantitative approach. In this study, questionnaires were applied to ten professionals currently employed in large retail companies in the supermarket sector located in Rio Grande do Sul, all of whom had experience in the area of purchasing imported utility products. The most cited risks were exchange rate fluctuations and paying suppliers in advance. SWOT analysis was the most cited tool for more effective and efficient risk management. Good risk management can be key to turning risks into opportunities.

Keywords: Risks. Management. Import. Retail

INTRODUÇÃO

O comércio internacional é um dos responsáveis pelo crescimento e pelo desenvolvimento da economia de um país, mas é importante conhecer os riscos existentes, que podem afetar de alguma maneira o processo de importação de produtos (SEBRAE, 2023). Todos os setores estão expostos à riscos, de diferentes tipos e que causam impactos nos negócios. E com o setor supermercadista não poderia ser diferente.

Conforme a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), em 2022, o setor supermercadista faturou R\$ 695,7 bilhões, nas operações de todos os seus formatos e canais de distribuição (supermercado, hipermercado, atacarejo, mercado de vizinhança e e-commerce), por onde passaram uma média de 28 milhões de consumidores diariamente. O resultado registrado representa 7,03% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Esse setor é um dos maiores empregadores do País, contabilizando em 2022 3,2 milhões de colaboradores diretos e indiretos (ABRAS, 2022).

Um estudo desenvolvido pela AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados) através da pesquisa do Ranking Agas 2021, mapeou o desempenho do setor de supermercados do RS. As 226 companhias avaliadas registraram um crescimento real de 3,49% em comparação a 2020, os supermercados gaúchos faturaram, juntos, R\$ 44,7 bilhões em 2021, respondendo por cerca de 7,6% do PIB gaúcho. O setor abriu quase 12 mil novos postos de trabalho, atingindo a marca total de 124,2 mil trabalhadores diretos em 6,1 mil lojas de supermercados. O tíquete médio de compras dos gaúchos cresceu acima da inflação, chegando a R\$ 77,73 (AGAS, 2022).

Conforme o IBGC (2007), o risco é inerente a qualquer atividade nas organizações, e pode envolver perdas, bem como oportunidades. A relação risco-retorno indica que quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos. Pode-se dizer que o retorno é determinado pelos dividendos e pelo aumento do valor econômico da organização. Qual o risco a empresa está disposta a correr? Qual o grau de incerteza é tolerável em prol de maiores ganhos? Talvez a melhor escolha seja o menor risco, para o maior ganho possível. E a principal pergunta que queremos responder é como gerenciar os riscos nas importações de produtos de utilidade doméstica¹ para o Setor Supermercadista no RS?

Quando se fala no risco de importar produtos de utilidades domésticas pelo setor Supermercadista do RS, é preciso pensar que, dentre os vários critérios para a classificação dos riscos, há duas partes que se inter relacionam: causas e consequências, do bom ou mau gerenciamento dos riscos (IBGC, 2007). Quando as organizações se deparam com esses riscos, precisam pensar na gestão de riscos como uma ferramenta para minimizar impactos negativos e maximizar impactos positivos. Os riscos surgem das possibilidades, tanto de ganho como de perda, podem ter causas de natureza externa (ambiente competitivo, regulatório, financeiro) ou de natureza interna (diferencial tecnológico, controles, capacitações, conduta) são provenientes do contexto em que cada organização atua (IBGC, 2007).

Pode-se tratar os riscos de uma importação de produtos de utilidades domésticas pelo setor supermercadista no RS pela lógica de um projeto, uma vez que cada importação é única e “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017). Dentro deste conceito pode-se utilizar os processos do PMI (2017) na gestão dos Riscos da Importação do setor supermercadista: a) Planejar o Gerenciamento do

¹ Produtos de utilidades domésticas incluem uma ampla variedade de produtos, como utensílios de cozinha (talheres, xícaras, copos, assadeiras, formas, jogos de jantar, tigelas, etc), produtos de limpeza (vassouras, baldes, etc), itens de organização (caixas, prateleiras, organizadores de gavetas, etc) entre outros.

Risco; b) Identificar os Riscos; c) Realizar a análise qualitativa dos Riscos; d) Realizar a análise quantitativa dos Riscos; e) Planejar as Respostas aos Riscos; f) Implementar respostas aos riscos da importação; g) Monitorar os Riscos.

A gestão dos riscos tem como objetivo ajudar as empresas a tomarem decisões em um ambiente cheio de incertezas. Dentro do setor supermercadista, o departamento responsável pelas importações precisa gerir seus riscos de modo a assegurar o seu patrimônio e a sua reputação no mercado. As importações podem ser consideradas atividades de grande risco, além de ser um investimento dispendioso, pode causar um prejuízo elevado se não for bem planejado. Sendo assim, surge a pergunta: Como gerenciar os riscos nas importações de produtos de utilidade doméstica para o Setor Supermercadista no RS? Para responder essa pergunta foi realizado este trabalho, tendo como principal objetivo a identificação das melhores práticas de gestão de riscos que podem auxiliar no gerenciamento dos riscos nas importações de produtos de utilidade doméstica para o Setor Supermercadista no RS.

REFERENCIAL TEÓRICO

Importação:

A importação é o ato de trazer produtos ou matérias-primas de outros países para o Brasil. Em 1808, quando D. João VI chegou de Portugal no Brasil, ele decretou a abertura dos portos. Com isso, seria possível vender produtos nacionais e comprar mercadorias europeias. A partir da década de 80, foi criado um programa de proteção à indústria nacional que impedia a importação de diversos produtos. A ideia era aumentar a produção nacional com a finalidade de diminuir a dependência externa. (CROWNSHIP, 2020)

Na década de 1990, o Brasil implementou a abertura comercial com redução de tarifas de importação. Em 1991 foi criado o Mercosul, para estabelecer livre comércio entre os países-membros, e a Organização Mundial do Comércio (OMC). Em 1997 foi implementado o Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex), a partir do Decreto 660. O Siscomex foi pioneiro no mundo para o controle administrativo e aduaneiro das operações de comércio exterior, reunindo informações de todas as etapas das importações e exportações em um único sistema. Em 2013, nasceu o Portal Único do Comércio Exterior, derivado do projeto de simplificação e reformulação das importações, exportações e movimentação aduaneira no Brasil. (CROWNSHIP, 2020)

Pela legislação brasileira apenas pessoas jurídicas podem importar para fins empresariais, logo, é necessário abrir uma empresa em qualquer regime tributário, inclusive MEI. Para pessoas físicas, só é permitida a importação informal: compra de produtos em pequena escala. Comprar roupas e eletrônicos via e-commerce, por exemplo, são formas de importar informalmente. (CROWNSHIP, 2020)

As importações no Brasil em 2022 somaram US\$272,7 bilhões, aumento de 24,3% em relação a 2021, O crescimento do preço dos bens importados foi preponderante para esse desempenho ao registrar aumento de 23,4%. Já o volume das compras externas cresceu 2,6%. Os principais parceiros fornecedores de bens para o Brasil foram: China, União Europeia, Estados Unidos e Argentina. Os dez produtos com maior valor importado pelo Brasil em 2022 foram: adubos ou fertilizantes químicos; óleos combustíveis de petróleo ou de minerais betuminosos; válvulas e tubos termiônicas, de cátodo frio ou foto-cátodo, diodos, transistores; compostos organo-inorgânicos; partes e acessórios dos veículos automotivos; medicamentos e produtos farmacêuticos; inseticidas, rodenticidas, fungicidas, herbicidas, reguladores de crescimento para plantas, desinfetantes e semelhantes; equipamentos de telecomunicações,

incluindo peças e acessórios; e motores e máquinas não elétricos, e suas partes. Juntos, esses produtos representaram mais de 40% de todo valor importado em 2022. (MDIC, 2022).

Geralmente uma importação realiza-se por três motivos, isolados ou em conjunto: 1) Necessidade: é quando um país ou empresa necessita de um produto ou serviço que não pode ser encontrado no mercado doméstico; 2) Concorrência: acontece quando um produto ou serviço no mercado externo é melhor e/ou mais barato do que o mesmo produto ou similar no mercado interno; 3) Resultado de troca: quando um país ou empresa importa um produto ou serviço em troca de outro produto a ser exportado (LAVOR, 2017).

Os principais passos para importar, segundo Valor Aduaneiro (2023), são:

1) certificar-se que a empresa está devidamente constituída;
2) habilitação no Siscomex: o Siscomex promove a integração das atividades de todos os órgãos gestores do comércio exterior, permitindo o acompanhamento, orientação e controle das diversas etapas do processo exportador e importador;

3) encontrar o fornecedor certo: a qualificação de potenciais negócios ocorre principalmente de duas formas: por meio de plataformas digitais e visitas em feiras nacionais e internacionais;

4) análise de viabilidade de importação: nesta análise devem ser avaliados: a) os custos de embarque: o valor da mercadoria, frete internacional e seguro internacional. b) tributos: imposto de importação, IPI, COFINS e ICMS. c) despesas aduaneiras: valores cobrados já em território nacional, como os serviços de despachante aduaneiro, armazenagem, movimentação de carga, emissão de documentos e transporte rodoviário;

5) Recebimento e aprovação de amostras, essa avaliação ajuda no processo decisório e é importante para verificação da qualidade dos produtos;

6) Primeiro pedido, o importador deve negociar com o exportador estrangeiro a modalidade do pagamento, os prazos de entrega e a condição de venda (Incoterms).

Antes de embarcar os produtos, é preciso verificar se há ou não a necessidade de emitir a Licença de Importação (LI) e após o embarque, o exportador deve providenciar os documentos que liberam a entrada da mercadoria na alfândega brasileira. Os principais são: a) Conhecimento de embarque; b) Romaneio de carga; c) Fatura comercial; d) Certificado de origem (quando o produto for objeto de acordos internacionais). (VALOR ADUANEIRO, 2023).

Risco

Conforme a ISO 31000, risco é o efeito da incerteza em objetivos, efeito esse, que é um desvio em relação ao que se espera, que pode ser positivo e/ou negativo. A incerteza é a carência de informações relacionadas a um evento (ISO 31000, 2018).

Risco tem a ver com a probabilidade e a previsibilidade. A previsibilidade de algo dar certo ou errado e a probabilidade de acontecer. A preocupação do ser humano sobre a incerteza é antiga, e sua evolução esteve bastante ligada ao crescimento do comércio das grandes navegações. Risco tem a ver com ousadia, neste aspecto, lidar com o risco tem a ver com ser arrojado e audacioso (BERNSTEIN, 1997).

Para Bernstein (1997), o estudo de riscos sempre esteve associado a eventos probabilísticos e não determinísticos. A definição de risco possui dois graus de abstração: risco individual e risco geral. O risco individual é um evento ou condição incerta que se ocorrer terá um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto. Já o risco geral é quando tem implicações positivas ou negativas no resultado do projeto (PMI, 2017).

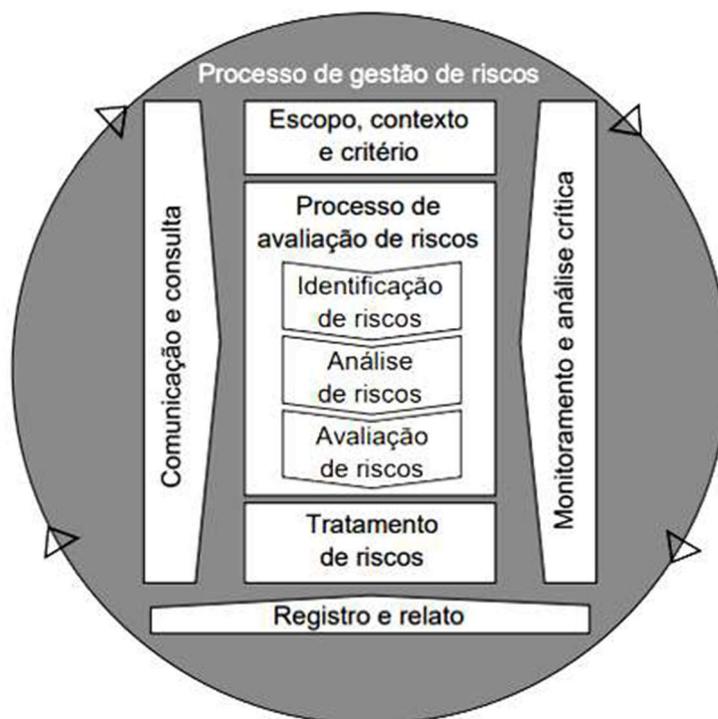
Risco é tudo aquilo que pode acontecer no futuro, podem ser problemas ou oportunidades, com efeitos positivos ou negativos. Muitas vezes o risco ganha a oportunidade

de trazer efeitos positivos que podem também gerar vantagens para a empresa (CARNEVALI, 2017).

Gestão de Riscos:

Gestão de Riscos é definido como “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos” (ISO 31000, 2018). O processo de Gestão de Riscos envolve a aplicação ordenada de políticas, procedimentos e práticas, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos, conforme figura 1 (ISO 31000, 2018):

Figura 1: Processo de gestão de riscos
Fonte: ISO 31000:2018



Para Bernstein (1997), se não há números, é impossível se ter gerenciamento de riscos. A Gestão dos Riscos deve buscar reduzir possíveis eventos negativos, mas também maximizar a possibilidade dos eventos positivos (PMI, 2017). De acordo com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2004), a gestão de riscos pode ser aplicada em todos os tipos de atividades, em qualquer empresa, pública, privada ou em qualquer forma de empresa, independente do seu porte.

Princípios para uma Gestão de Riscos eficaz, conforme a ISO 31000 (2018):

- a) A gestão de riscos cria e protege valor.
- b) A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais. A gestão de riscos faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças.
- c) A gestão de riscos é parte da tomada de decisões.
- d) A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza e como ela pode ser tratada.
- e) A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna.
- f) A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis.

g) A gestão de riscos é feita sob medida. A gestão de riscos está alinhada com o contexto interno e externo da organização e com o perfil do risco.

h) A gestão de riscos considera fatores humanos e culturais.

i) A gestão de riscos é transparente e inclusiva, permite que as partes interessadas sejam devidamente representadas e terem suas opiniões levadas em consideração na determinação dos critérios de risco.

j) A gestão de riscos é dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças.

k) A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização. Convém que as organizações desenvolvam e implementem estratégias para melhorar a sua maturidade na gestão de riscos juntamente com todos os demais aspectos da sua organização.

Pode-se citar como principais ferramentas para gestão de Risco:

a) Análise dos Modos de Falha e Efeitos (FMEA), o objetivo dessa ferramenta é identificar e analisar as possíveis falhas dentro de um processo e priorizar a correção de acordo com a gravidade da falha (ANDRADE, 2018).

b) Análise Preliminar de Risco (APR), versa em uma avaliação prévia e aprofundada sobre os eventuais riscos envolvidos em um projeto ou situação a ser analisada e, com base nessas análises, propor medidas apropriadas para prevenir riscos (ANDRADE, 2018). Conforme o Tribunal de Contas da União (TCU), a ferramenta é um método simples para identificar situações que possam representar riscos empresariais para ativos organizacionais ou causar impactos em atividades (TCU, 2018).

c) Análise da Árvore de Falhas (AAF) e Análise da Árvore de Eventos (AAE), essas ferramentas organizam de maneira visual as combinações de eventos que podem ser geradores de uma falha principal, ou um evento indesejado. Na AAF o foco é encontrar as causas raízes de uma falha, e na AAE analisamos as consequências desencadeadas pela falha (ANDRADE, 2018).

d) Folha de Verificação ou Checklist, nada mais é do que uma lista com pontos a serem conferidos ou realizados (ANDRADE, 2018). A origem dessas listas normalmente são: experiência, boas práticas, e registros de incidentes (TCU, 2018).

e) What If?, a frase significa “e se”, e consiste em aplicá-la como pergunta às diversas situações ligadas ao processo de um determinado evento. (ANDRADE, 2018). Para o TCU (2018) “é o exame sistemático, realizado em equipe, para identificação de riscos de desvios em um processo, sistema ou atividade”.

f) Os 5 Porquês, tem por finalidade encontrar a causa raiz das falhas, acidentes e situações indesejadas (ANDRADE, 2018).

g) Matriz Swot, com ela é possível identificar as forças, fraquezas, que em geral estão dentro da empresa e as oportunidades e ameaças, que têm origem externa (JUNIOR, 2020).

h) Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta para análise de causa raiz, pode ser utilizada desde a etapa de análise dos riscos, para a estimativa da probabilidade, até a etapa de tratamento dos riscos, para direcionar ações para as causas principais (TCU, 2018).

i) 5W2H, é um checklist que indica as atividades, os prazos e as responsabilidades de todos os envolvidos em um projeto. É utilizada como um plano de ação para resolver problemas ou outras demandas organizacionais (IMBS, 2018; MACHADO, 2012, apud Souza, 2022).

METODOLOGIA

Nesse estudo foi utilizada a pesquisa exploratória, para Gil (2012) esse tipo de pesquisa tem como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, através de entrevistas e estudos de caso. Esse tipo de pesquisa é realizada quando se tem pouco estudo sobre o tema escolhido e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa e quantitativa. Para Pereira et al.(2018) os métodos qualitativos são aqueles nos quais é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo. A coleta de dados costuma ocorrer por meio de entrevistas com questões abertas. O método qualitativo pode se transformar em quantitativo através do emprego de questões fechadas.

Para esse estudo foi aplicado questionário como técnica de investigação, que conforme Gil (2012) são um conjunto de questões com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, interesses, temores, entre outros. O questionário foi elaborado no Google Forms e foi composto de 11 perguntas específicas sobre o tema Gestão de Riscos nas Importações, sendo dessas: 5 perguntas abertas e 6 perguntas fechadas. Além das perguntas específicas, houveram 4 perguntas para definir o perfil dos respondentes. Esse questionário encontra-se no Quadro 1.

Quadro 1 - Questionário aplicado na pesquisa

1)	Qual a importância das Importações no desenvolvimento do setor Varejista? Justifique:
2)	Considera que os custos de embarque, tributos e despesas aduaneiras influenciam de forma negativa o processo de importação de mercadorias? Justifique:
3)	Quais são os principais riscos de uma importação no seu dia-a-dia?
4)	Na definição do preço de revenda dos produtos importados, considerando a flutuação do câmbio, utiliza algum mecanismo ou instrumento que vise proteger o risco de grandes variações de preço? Qual?
5)	Quais ferramentas de gestão de risco você usaria para controlar as importações?
6)	Considerando que Gestão de Riscos é definido como “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos” (ISO 31000, 2009). Você considera que um Processo de Gestão de Risco adequado contribui para que as empresas tomem melhores decisões em relação as importações? () SIM () NÃO () NÃO SEI RESPONDER.
7)	Considera que seja importante a existência de um departamento responsável pela Gestão de Riscos e que esse setor seja responsável por práticas e avaliações sobre o Processo de Gestão de Riscos nas Importações? () SIM () NÃO () NÃO SEI RESPONDER.
8)	O Processo de Gestão de Risco é fundamental para criar e gerar valor à empresa? () SIM () NÃO () NÃO SEI RESPONDER.
9)	Uma gestão de risco adequada pode transformar os Riscos em oportunidades? () SIM () NÃO () NÃO SEI RESPONDER.
10)	O Processo de Gestão de Risco tem implicações na estratégia da empresa? () SIM () NÃO () NÃO SEI RESPONDER.
11)	As decisões de Gestão de Risco poderão ter impacto direto no volume de negócios? () SIM () NÃO () NÃO SEI RESPONDER.
12)	Qual seu cargo atual?
13)	Qual sua formação?
14)	Quanto tempo você tem de experiência com importações?
15)	Em qual cidade/estado você trabalha atualmente?

A pesquisa foi realizada com dez profissionais atualmente empregados em grandes empresas varejistas do setor supermercadista situadas no RS, todos com experiência na área de importação de produtos de utilidades domésticas. O cargo dos respondentes está informado no Quadro 2, e o tempo de experiência na área de compras de importação está descrito no Quadro 3. Todos os dez profissionais contatados responderam ao questionário, formando assim uma

amostragem por acessibilidade ou por conveniência, que conforme Gil (2012), é quando o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam representar o universo.

Quadro 2 – Cargo dos Respondentes

QUANTIDADE DE RESPONDENTES	CARGO DOS RESPONDENTES
1	Analista de compras
4	Comprador
4	Coordenador
1	Gerente

Quadro 3 – Tempo de Experiência na Área de Compras de Importação

QUANTIDADE DE RESPONDENTES	TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA ÁREA
1	Menos de 1 ano
4	Entre 4 e 6 anos
1	Entre 7 e 10 anos
4	Acima de 10 anos

Para Gil (2012), após a coleta de dados, a próxima fase é a análise e interpretação, a análise tem como objetivo organizar os dados e a interpretação objetiva dar sentido mais amplo às respostas. Após o recebimento das respostas do questionário, houve a análise dos dados obtidos. Com o intuito de alcançar os objetivos propostos por este trabalho, foi realizada análise (gráficos e tabelas) e interpretação das respostas, além da comparação dos dados obtidos com o material apresentado no referencial teórico do presente trabalho. Para a análise das respostas do questionário foi utilizada uma planilha eletrônica que facilitou a organização dos dados. As respostas das perguntas abertas foram lidas e foi apresentado um resumo para cada uma das questões, que é a primeira parte dos resultados aqui apresentados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

Todos os respondentes consideraram que as importações são muito importantes no desenvolvimento do setor varejista e citaram como principais fatores: diferenciais competitivos, custos mais baixos, preços de vendas competitivos, melhor sortimento e exclusividade de produtos e ganho de margem. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) corrobora quando diz que o comércio internacional é um dos responsáveis pelo crescimento e pelo desenvolvimento da economia de um país (SEBRAE, 2023). Os entrevistados também falaram sobre a falta de matéria-prima local e a falta de *expertise* e tecnologia nas indústrias brasileiras, quando comparadas principalmente com as chinesas.

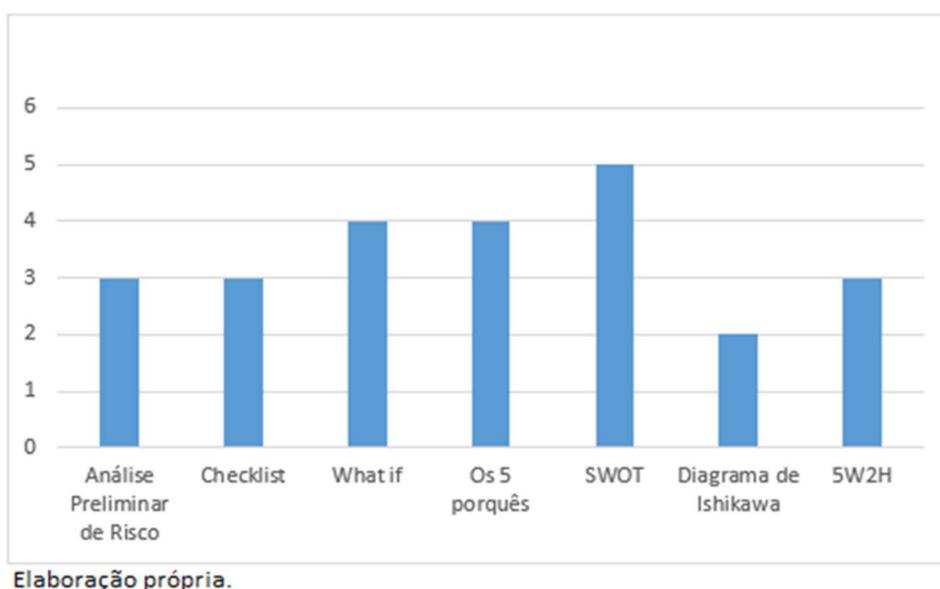
Dos respondentes, sete entendem que os custos de embarque, tributos e despesas aduaneiras influenciam de forma negativa as importações, pois esses custos são variáveis e dependem de várias análises para serem medidos de forma correta, esses custos podem onerar muito, a ponto de os produtos deixarem de serem competitivos, além de dificultar o acesso de pequenos comerciantes. Em contrapartida os demais respondentes (três) consideram que os custos não influenciam de forma negativa, dizem que mesmo com esses custos o produto final ainda fica com preços atrativos, também comentaram que estes custos auxiliam no equilíbrio entre comércio interno e externo. A opinião dos respondentes vem de encontro com a ISO 31000, quando fala do risco como incerteza e que pode ser positivo e/ou negativo.

Os principais riscos de uma importação citados pelos respondentes foram a flutuação do câmbio e o pagamento antecipado aos fornecedores em relação a entrega dos produtos. Os outros riscos citados, mas com menor incidência foram: a dificuldade de qualificação dos fornecedores, verificação da qualidade do produto, falta de planejamento financeiro por parte da empresa importadora, incerteza sobre a revenda dos produtos, custo do frete e acidentes marítimos, como a queda de containers no mar. Como Bernstein (1997) diz, riscos sempre estiveram associados a eventos probabilísticos e não determinísticos e essa preocupação esteve bastante ligada ao crescimento do comércio das grandes navegações, neste aspecto, lidar com os riscos das importações tem a ver com ser arrojado e audacioso.

Na questão que aborda a definição do preço de revenda dos produtos importados, considerando a flutuação do câmbio, foi questionado se o respondente utiliza algum mecanismo ou instrumento que vise proteger o risco de grandes variações de preço e em caso positivo, qual seria esse mecanismo. Três dos respondentes não utilizam nenhuma ferramenta, cinco se utilizam de ferramentas como simulação de cenários e planilhas e dois utilizam a estratégia de hedge cambial².

Na pergunta sobre quais ferramentas de gestão de risco o respondente usaria para controlar as importações, as ferramentas citadas foram: a) SWOT; b) What if; c) Os 5 porquês; d) Análise Preliminar de Risco; e) Checklist; f) 5W2H; g) Diagrama de Ishikawa. A figura 2 mostra esses resultados.

Figura 2 - Quantidade de vezes que cada uma das ferramentas de gestão de risco foram citadas.



²Hedge cambial é uma proteção contra riscos provenientes de situações adversas que modificam os preços dos ativos possuídos, como taxas de juros, paridade cambial entre moedas estrangeiras etc. Funciona como um seguro, com o objetivo de reduzir ou até eliminar o risco (NETO, 2014). É um serviço financeiro, os tipos de Hedge mais utilizados nas operações de comércio exterior são: a) Câmbio futuro ou trava cambial, é uma técnica onde a empresa trava a taxa de câmbio na hora da contratação da operação. O valor em reais se mantém protegido das oscilações da moeda até a data da liquidação. Dessa forma, se protege da variação cambial e consegue realizar uma importação mais vantajosa e estratégica, estabilizando seus custos. b) Fluxo de Caixa Internacional, quando uma empresa opta por manter uma conta corrente em dólar, fora de seu país de origem. Ela pode, por exemplo, utilizar essa conta para contratar serviços, comprar matérias primas e equipamentos importados. (MARQUES, 2023).

Todos os respondentes consideram que um Processo de Gestão de Risco adequado contribui para que as empresas tomem melhores decisões em relação às importações, isso nos remete à ISO 31000, onde a mesma considera que atividades coordenadas fazem parte da gestão de risco para dirigir e controlar uma empresa. Dentro dessa ótica de atividades coordenadas, chama a atenção dentro das respostas, que nem todos consideram que seja importante a existência de um departamento responsável pela Gestão de Riscos e que esse setor seja responsável por práticas e avaliações sobre o Processo de Gestão de Riscos nas Importações (8 respondentes consideram importantes e 2 não consideram importantes).

Para a ISO 31000 (2009), a gestão de risco cria e gera valor à empresa, quanto à segurança, à conformidade legal e regulatória, à aceitação pública, à qualidade do produto, à eficiência nas operações, à governança, à reputação, entre outras. Mas para dois dos respondentes essa visão não é assim tão clara. Eles não consideram que o processo de gestão de risco seja fundamental para criar e gerar valor à empresa.

Apenas um respondente discordou que uma gestão de risco adequada pode transformar os riscos em oportunidades, os demais concordaram com Carnevali (2017) que diz que os riscos podem trazer efeitos positivos que podem também gerar vantagens para a empresa. Para nove dos respondentes, o processo de gestão de risco tem implicação na estratégia da empresa e para todos os respondentes as decisões da gestão de riscos podem ter impacto direto no volume de negócios.

Pode-se dizer que o primeiro passo para gerir os riscos é planejar como será realizado o gerenciamento. Levando em consideração que o processo de gestão de risco tem implicação na estratégia da empresa e as decisões dessa gestão podem ter impacto direto no volume de negócios, como o processo será executado? Quais pessoas ou áreas executarão esse processo? É importante usar uma ferramenta para isso, como a 5W2H, para indicar as atividades e prazos de todos os envolvidos no processo.

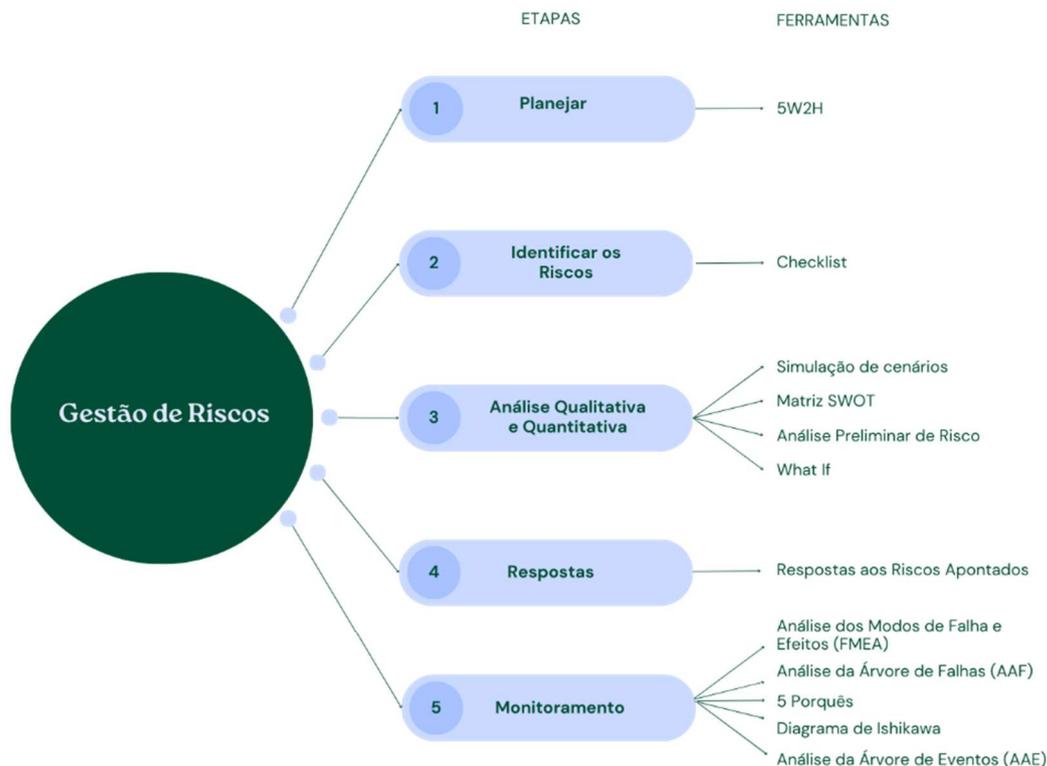
Na sequência, é fundamental identificar os riscos. Esses riscos podem ser: flutuação do câmbio, dispêndio financeiro, dificuldade com fornecedores e produtos, custos de frete, tributos, despesas aduaneiras, entre outros. Para a identificação dos riscos pode ser usada a ferramenta de checklist.

Após a identificação dos riscos, é necessário realizar uma análise qualitativa e quantitativa desses riscos. Essa análise pode ser feita combinando várias ferramentas. Iniciar com uma simulação de cenários para ter várias referências para análise, aplicar a matriz SWOT para identificar as forças e fraquezas dentro de cada cenário, na sequência fazer a análise preliminar de risco, para uma avaliação aprofundada sobre os cenários simulados. Em cima dessa validação pode se aplicar a ferramenta “What If?”, se perguntando “e se” para todas as possibilidades apontadas. Depois dos riscos serem identificados, é importante que sejam planejadas as respostas aos riscos apontados.

Após a identificação e mitigação de todos os possíveis riscos e a empresa se lançar no mundo das importações, é fundamental monitorar. O monitoramento pode ser ferramenta essencial para analisar futuros cenários com cada vez mais acuracidade. As principais ferramentas que podem ser usadas nesta análise são: Análise dos Modos de Falha e Efeitos (FMEA), Análise da Árvore de Falhas (AAF), Análise da Árvore de Eventos (AAE), os 5 Porquês e o diagrama de Ishikawa, essas ferramentas objetivam identificar e analisar falhas.

As etapas e ferramentas sugeridas para a gestão de riscos nas importações de produtos de utilidades domésticas para o setor supermercadista RS encontram-se na figura 3.

Figura 3 – Etapas e Ferramentas para Gestão de Riscos



CONCLUSÃO

As importações são de extrema importância para o desenvolvimento do setor varejista do RS, apesar dos custos de embarque, tributos, despesas aduaneiras e todos os demais riscos que podem estar envolvidos no processo. Desta forma, uma boa gestão de riscos com aplicação de políticas, procedimentos, práticas, tratamento, monitoramento, análise crítica e registros pode ser de extrema valia e transformar riscos em oportunidades, já que um processo de gestão de risco adequado contribui para que as empresas tomem melhores decisões em relação às importações.

Por fim, pode-se concluir que gerenciar os riscos nas importações é um processo cíclico e que se bem utilizado pode agregar valor às empresas. Também é possível afirmar que não existe um só método ou forma correta, o importante é que as empresas conheçam e utilizem os métodos mais coerentes dentro de suas respectivas realidades.

Como sugestão para futuros trabalhos recomenda-se realizar entrevistas para explorar melhor os resultados das respostas quantitativas.

REFERÊNCIAS

ABRAS. **Um setor forte na economia brasileira.** Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>. Acesso em: 8 Ago. 2023.

AGAS. **Setor supermercadista gaúcho teve crescimento de 3,49% em 2021**. Disponível em: https://www.agas.com.br/site/default.asp?TroncoID=708180&SecaoID=0&SubsecaoID=0&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=450283. Acesso em: 10 Out. 2023.

ANDRADE, Ana Paula (2018). **7 Principais Ferramentas para Análise e Gerenciamento de Risco**. Disponível em: <https://www.logiquesistemas.com.br/blog/ferramentas-analise-e-gerenciamento-de-risco/>. Acesso em: 3 Set. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 31000: Gestão de riscos — Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. 17 p.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio dos deuses: a fascinante história do risco**. São Paulo: Campus, 1997.

CARNEVALI, Marlene. **A Ciência do Gerenciamento de Riscos em Projetos**. São Paulo, 2017.

COSO (2004). **Committee of Sponsoring Organizations**. Enterprise Risk Management - Executive Summary.

CROWNSHIP. **História das importações brasileiras explica as burocracias do setor**. Disponível em: https://crownsip.com.br/consultoria_blog/historia-das-importacoes-brasileiras-explica-as-burocracias-do-setor/. Acesso em: 8 Ago. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2012. 200 p. ISBN 9788522451425.

IBGC (2007). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo: IBGC, 2007 (Série de Cadernos de Governança Corporativa, 3). 48P. ISBN: 9788599645048.

JUNIOR, Floriano Ferreira. **SWOT: Desenvolvimento e Análise**. Brasil, 2020.

LAVOR, Alfredo Kleper. **Como importar: porque e como fazer uma importação**. Disponível em: <https://blog.intradebook.com/pt/como-importar/>. Acesso em: 3 Set. 2023.

MARQUES, Vinicius Alves. **HEDGE cambial: como proteger suas importações da variação cambial**. Disponível em: <https://guelcos.com.br/conteudo/importacao/hedge-cambial-como-protoger-suas-importacoes-da-variacao-cambial/>. Acesso em: 3 Set. 2023.

MDIC (2022). **Resultados da Balança Comercial Brasileira de 2022**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2023/janeiro/Balanca2022.pdf>. Acesso em: 8 Ago. 2023.

NETO, Alexandre Assaf. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2014. ISBN 9788522490912.

PEREIRA, Adriana Soares et al. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Santa Maria, RS: UFSM, 2018. 119 p. ISBN 9788583412045.

PMI (2017). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 6ª Edição.

SEBRAE. **Como minimizar riscos e vender seus produtos no comércio exterior**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-minimizar-riscos-e-vender-seus-produtos-no-comercio-exterior,03d3a6273d716810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 8 Ago. 2023.

SEBRAE. **Conheça as principais características dos supermercados**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-principais-caracteristicas-dos-supermercados,cf698027c2d67810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 17 Set. 2023.

SOUZA, Lucas de. **Gestão da Qualidade: Entendimentos, perspectivas e aplicabilidades**. Paraíba: UNIESP, 2022. 94 p. ISBN 9786558251255.

TCU (2018). Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018, 154p.:il.

VALOR ADUANEIRO. **Primeira importação: por onde começar?** Disponível em: <https://valoraduanheiro.com.br/primeira-importacao-por-onde-comecar/>. Acesso em: 3 Set. 2023.