

Planejamento Estratégico em Segurança Privada Aplicado a Centros Comerciais de Médio e Grande Porte

Adriana Polloni

Clóvis Furlanetto

Danilo Vieira Gusmão

Pedro Gilberto Arnaut

Sérgio da Rocha Paris

RESUMO

O crescimento da segurança privada no Brasil reflete, acima de tudo, o crescimento econômico e, paralelamente, a intensificação das ameaças e a crescente complexidade de seus problemas. Nesse particular, o treinamento de profissionais preparados e a composição de planos estratégicos consistem em uma necessidade e não um diferencial. Nesse sentido, a segurança, é mais que o cumprimento de regras, ela é, sim, um parâmetro de sustentabilidade para esses empreendimentos. Motivada pela carência de pesquisas específicas neste setor, esta pesquisa teve como objetivo analisar e propor diretrizes para o planejamento estratégico em segurança privada aplicado a shoppings de médio e grande porte. A metodologia utilizada foi de pesquisa descritiva lastreada por pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário, e os resultados apontaram fragilidades na capacitação dos agentes envolvidos bem como um grande espaço para conscientização dos gestores sobre a necessidade de planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Segurança Privada, Shopping Center

ABSTRACT

The growth of private security in Brazil reflects, above all, economic growth and, in parallel, the intensification of threats and the increasing complexity of its problems. In this regard, the training of prepared professionals and the composition of strategic plans are a necessity and not a differential. In this sense, safety is more than compliance with rules, it is a parameter of sustainability for these enterprises. Motivated by the lack of specific research in this sector, this research aimed to analyze and propose guidelines for strategic planning in private security applied to medium and large shopping malls. The methodology used was descriptive research supported by bibliographic research and questionnaire application, and the results pointed out weaknesses in

the training of the agents involved as well as a large space for managers' awareness about the need for strategic planning.

Keywords: Strategic Planning, Private Security, Shopping Center

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo responder a seguinte problemática de pesquisa: O planejamento estratégico pode ser considerado uma bússola que orienta as instituições na busca de suas metas, fazendo com que cada passo dado seja exatamente para a frente?

Derivada desta questão chave elenca-se a seguir os principais pontos referenciais e necessários.

No campo específico dos shoppings de médio e grande porte, que de verdade são cidades em miniatura, a aplicação de práticas estratégicas ganha ainda mais relevância. Esses espaços, marcados pela movimentação contínua de pessoas, acumulam responsabilidades que vão além do comércio: é preciso assegurar acesso restrito, prevenir crimes patrimoniais, responder a emergências e assegurar a integridade de clientes, colaboradores e lojistas. Por características, os shoppings exigem uma solução de segurança abrangente que possa propiciar um equilíbrio singular de medidas preventivas e corretivas, sem atacar a vivência dos frequentadores e o fluxo agradável do ambiente típico que caracteriza estes centros de convivência.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar e propor diretrizes para o planejamento estratégico em segurança privada aplicado a shoppings de médio e grande porte, com foco na mitigação de riscos, na otimização de recursos e na implementação de medidas que garantam a segurança dos frequentadores, colaboradores e equipe gestora, e para seu atingimento foi realizada pesquisa descritiva alicerçada em pesquisa bibliográfica e aplicação de questionários a funcionários de empresas de segurança privada.

DESENVOLVIMENTO

Para que sejam abordados os aspectos aos quais esse estudo se propõe é necessário, primeiramente, compreender os conceitos de planejamento estratégico e segurança privada. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o planejamento estratégico pode ser definido como “um processo formalizado para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. Essa definição ressalta a importância de um enfoque sistemático e integrado, que é particularmente relevante no contexto da segurança privada em centros comerciais. Assim, o planejamento

estratégico é um processo essencial para organizações que buscam alcançar seus objetivos de forma eficiente e eficaz.

No contexto da segurança privada, o planejamento estratégico deve considerar não apenas a proteção de ativos físicos, mas também a segurança de pessoas e a manutenção da reputação da organização. Oliveira (2007), destaca que “a segurança privada deve ser vista como um investimento estratégico, que contribui para a sustentabilidade e a competitividade das organizações”. Essa perspectiva é crucial para centros comerciais, onde a segurança impacta diretamente a experiência do cliente e a percepção de valor.

Em centros comerciais de médio e grande porte, a segurança privada deve ser adaptada às características específicas do ambiente. Silva e Costa (2015) argumentam que “a complexidade e a diversidade de atividades em centros comerciais exigem uma abordagem integrada de segurança, que considere tanto os aspectos operacionais quanto os estratégicos”. Isso implica a necessidade de um planejamento detalhado, que inclua a análise de riscos, a definição de políticas de segurança e a implementação de tecnologias adequadas.

A segurança em centros comerciais enfrenta diversos desafios, incluindo a prevenção de furtos, controle de acesso e gerenciamento de emergências e a manutenção da ordem pública. A presença de grandes aglomerações e a variedade de atividades aumentam o risco de incidentes, exigindo uma vigilância constante e estris de segurança bem definidas.

A análise de riscos é um componente fundamental do planejamento estratégico em segurança privada. Kaplan e Garrick (1981) propõem que “a análise de riscos deve responder a três questões principais: o que pode acontecer? Qual a probabilidade de acontecer? E quais seriam as consequências?”. Essa abordagem é particularmente útil para centros comerciais, onde os riscos podem variar desde furtos e roubos até emergências, como incêndios e desastres naturais.

Por sua vez, a gestão de segurança, envolve a implementação de medidas para mitigar os riscos identificados. Fennelly (2012) sugere que “a gestão de segurança deve ser baseada em um ciclo contínuo de avaliação, planejamento, implementação e revisão”. Esse ciclo permite que os centros comerciais adaptem suas estratégias de segurança às mudanças no ambiente interno e externo, garantindo a eficácia das medidas adotadas.

O planejamento estratégico em segurança privada envolve a definição de objetivos claros, a análise do ambiente interno e externo, a formulação de estratégias e a implementação de ações específicas para mitigar riscos e responder a incidentes.

Um modelo amplamente utilizado é o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), que consiste em P (identificar riscos e vulnerabilidades, definir objetivos de segurança e estratégias de mitigação de riscos), D (implementação das estratégias e medidas de segurança planejadas; C (monitoramento e avaliação da eficácia das medidas implementadas) e A (adoção de ações corretivas ou homologação das medidas eficazes).

A inovação tecnológica tem um papel crucial na evolução da segurança privada. Norman (2013) afirma que “as tecnologias de segurança, como sistemas de vigilância por vídeo, controle de acesso e detecção de intrusão, são ferramentas essenciais para a proteção de ambientes complexos, como centros comerciais”. Essas tecnologias não apenas aumentam a eficiência das operações de segurança, mas também proporcionam dados valiosos para a tomada de decisões estratégicas.

A incorporação das tecnologias avançadas tem transformado a segurança em centros

Sistemas de Videovigilância Avançada: Utilização de câmeras com análise de vídeo e inteligência artificial para reconhecimento facial, detecção de comportamentos suspeitos e monitoramento de multidões em tempo real. Esses sistemas permitem uma vigilância constante e a identificação rápida de potenciais ameaças.

Controle de Acesso Biométrico: Implementação de leitores biométricos, como reconhecimento facial e de impressões digitais, para garantir que apenas pessoas autorizadas acessem áreas restritas. Isso aumenta a segurança e reduz o risco de acessos não autorizados.

Integração de Sistemas via IoT: A Internet das Coisas permite a conexão de diversos dispositivos de segurança, como câmeras, sensores e alarmes, proporcionando uma resposta mais coordenada e eficiente a incidentes.

Um caso relevante é o modelo de segurança implementado no Shopping Eldorado, em São Paulo, que adotou um sistema híbrido de segurança privada e monitoramento inteligente. De acordo com Oliveira e Souza (2018), “a combinação de tecnologia avançada e presença humana resulta em um ambiente mais seguro e confortável para os frequentadores” (p. 89).

O planejamento estratégico em segurança privada enfrenta diversos desafios, como a evolução das ameaças, a complexidade dos ambientes comerciais e as expectativas dos consumidores. Boin e McConnell (2007) destacam que “a gestão de crises e a resiliência organizacional são aspectos cada vez mais importantes no contexto da segurança”. Isso implica a necessidade de centros comerciais desenvolverem planos de contingência e capacidades de resposta rápida a incidentes.

Além disso, as tendências futuras, como a inteligência artificial e a análise de Big Data, estão transformando o campo da segurança privada. Davenport e Ronanki (2018) afirmam que “a

aplicação de inteligência artificial na segurança permite a análise preditiva de riscos e a automação de processos, aumentando a eficiência e a precisão das operações”. Essas inovações oferecem novas oportunidades para o planejamento estratégico, mas também exigem uma atualização constante das competências e conhecimentos dos profissionais de segurança.

O planejamento estratégico em segurança privada aplicado a centros comerciais de médio e grande porte é um processo complexo e multifacetado, que requer a integração de conhecimentos e práticas de diversas áreas. Como destacado por Mintzberg et al. (2000), a abordagem estratégica deve ser sistemática e integrada, considerando tanto os aspectos operacionais quanto os objetivos de longo prazo.

A análise de riscos, a gestão de segurança, a adoção de tecnologias inovadoras e a integração com a gestão comercial são elementos essenciais para o sucesso das estratégias de segurança. Como observado por Oliveira (2007), a segurança privada deve ser vista como um investimento estratégico, que contribui para a sustentabilidade e a competitividade dos centros comerciais.

Diante dos desafios e tendências futuras, é fundamental que os profissionais de segurança estejam preparados para adaptar suas estratégias e aproveitar as oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias. Como conclui Davenport e Ronanki (2018), a inteligência artificial e a análise de Big Data têm o potencial de revolucionar o campo da segurança privada, proporcionando novas ferramentas para a proteção de ambientes complexos, como os centros comerciais.

Para complementar os dados obtidos na pesquisa bibliográfica, foi aplicado um questionário estruturado junto a profissionais do setor de segurança privada que atuam em shoppings de médio e grande porte. O questionário foi composto por perguntas fechadas, abordando temas como:

Políticas e estratégias de segurança adotadas pelo shopping;

Principais desafios enfrentados na gestão da segurança privada;

Efetividade das medidas preventivas e corretivas;

Uso de tecnologias avançadas para aprimoramento da segurança;

Percepção dos gestores sobre a necessidade de inovações no setor.

A pesquisa de tipo quantitativa e descritiva foi possível devido a aplicação do questionário realizado de forma presencial e por meio de plataformas digitais, garantindo maior acessibilidade e participação dos respondentes.

Para assegurar a validade e confiabilidade das respostas, foi feita uma análise preliminar do instrumento, visando identificar possíveis ambiguidades ou dificuldades de compreensão. A análise dos dados coletados foi feita com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por

Bardin (2011), permitindo a categorização das respostas e a identificação de padrões e tendências no setor.

Dos 42 agentes de segurança entrevistados, apenas 52,38% afirmaram que seus respectivos shoppings possuem um plano estratégico formalizado para segurança privada. Isso indica que quase metade dos estabelecimentos ainda carece de um planejamento sistemático, conforme destacado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que enfatizam a importância de um processo formalizado para a produção de decisões integradas.

Além disso, a frequência de revisão das estratégias de segurança demonstra uma lacuna significativa: 45,24% dos respondentes informaram que as estratégias nunca são revisadas, enquanto apenas 23,81% realizam revisões semestrais. Essa constatação reforça a necessidade de implementar ciclos contínuos de avaliação, conforme sugerido por Fennelly (2012).

Em relação aos recursos tecnológicos utilizados, observa-se que a maioria dos shoppings adota soluções modernas, como aplicativos para comunicação da equipe de segurança (100%) e monitoramento em tempo real via central de segurança (92,86%).

No entanto, tecnologias avançadas, como câmeras com inteligência artificial (11,90%) e controle de acesso biométrico (21,43%), ainda são subutilizadas.

A percepção dos agentes sobre a efetividade das medidas de segurança atualmente adotadas é majoritariamente positiva, com 33,3% avaliando as estratégias como "muito eficazes" e 47,6% considerando-as "eficazes". Apenas 19% indicaram que são "pouco eficazes", e nenhum participante classificou as medidas como "ineficazes". Esse resultado sugere que, apesar das dificuldades enfrentadas, os shoppings possuem estratégias minimamente estruturadas para garantir a proteção do ambiente.

Sobre o modelo de segurança adotado, a maioria dos shoppings (64,3%) utiliza um modelo híbrido, combinando equipe própria e terceirizada. Apenas 21,4% operam exclusivamente com equipe própria, enquanto 14,3% recorrem unicamente a empresas terceirizadas. Esse resultado indica uma tendência de flexibilização na gestão da segurança, permitindo a integração de diferentes formas de controle e supervisão.

Quando questionados sobre treinamentos regulares, apenas 11,9% dos agentes indicaram que eles ocorrem de forma periódica, enquanto 45,2% afirmaram que os treinamentos são realizados esporadicamente. Ademais, 42,9% relataram que não há treinamentos regulares. Esse dado evidencia um ponto crítico na segurança dos centros comerciais, pois a capacitação contínua é essencial para preparar os profissionais diante dos desafios do setor.

A percepção da segurança entre os funcionários do shopping também foi avaliada, sendo que 69% consideram o ambiente "muito seguro", 26,2% acreditam que seja "moderadamente seguro", e apenas 4,8% indicam que se sentem "pouco seguros". Nenhum entrevistado classificou o shopping como "inseguro", o que demonstra um grau elevado de confiança nas estratégias de segurança implementadas.

Dentre os desafios enfrentados, 78,6% dos entrevistados apontaram a fiscalização de acesso e circulação de pessoas como a maior dificuldade. O controle de furtos e roubos foi destacado por 16,7%, enquanto a gestão de crises e emergências e a integração da equipe com outras áreas do shopping foram mencionadas por apenas 2,4% cada. Esses dados indicam que o fluxo de pessoas dentro dos shoppings é um fator de atenção e requer estratégias específicas para otimizar a segurança sem comprometer a experiência dos visitantes.

Quanto aos investimentos em equipamentos e tecnologias de segurança, apenas 4,8% dos entrevistados afirmaram que há investimentos anuais, enquanto 16,7% indicaram que ocorrem de forma não periódica. No entanto, 66,7% relataram que os investimentos são raros, e 11,9% indicaram que não há investimentos regulares. Esse resultado demonstra uma fragilidade na modernização da segurança, sendo essencial que os shoppings adotem estratégias para manter seus sistemas atualizados e eficientes.

Por fim, a pesquisa revelou que 73,8% dos entrevistados acreditam que há necessidade de melhorias significativas na segurança, enquanto 21,4% sugerem que apenas alguns ajustes são necessários. Apenas 4,8% consideram as estratégias atuais satisfatórias. Esse dado reforça a importância da implementação de diretrizes estratégicas mais eficazes, alinhadas às necessidades dos shoppings e às novas tecnologias disponíveis no mercado.

CONCLUSÃO

O planejamento estratégico em segurança privada aplicado a centros comerciais de médio e grande porte é um elemento essencial para a manutenção de ambientes seguros, garantindo a proteção de clientes, colaboradores e patrimônios. A partir desta pesquisa, foi possível constatar que, embora existam práticas estabelecidas na área, ainda há desafios significativos a serem superados, como a falta de padronização nos planos estratégicos, a baixa frequência de revisões das estratégias de segurança e a necessidade de investimentos contínuos em tecnologia e capacitação profissional.

Os resultados demonstram que a segurança privada nos shopping centers deve ser compreendida não apenas como um conjunto de medidas preventivas, mas como um fator estratégico capaz de

agregar valor ao empreendimento, influenciar a experiência do consumidor e fortalecer a confiança do público. A análise realizada evidenciou que a implementação de tecnologias avançadas, como sistemas de videovigilância inteligentes e controle de acesso biométrico, ainda é incipiente em muitos estabelecimentos, indicando um campo promissor para inovações futuras.

Além disso, a pesquisa identificou que a capacitação contínua dos profissionais de segurança é um aspecto fundamental, mas frequentemente negligenciado. O treinamento adequado da equipe, aliado à integração eficiente entre segurança e gestão comercial, pode otimizar a resposta a incidentes e fortalecer a resiliência organizacional diante de ameaças emergentes.

Este trabalho contribui para o campo acadêmico ao evidenciar a importância do planejamento estratégico como pilar para a sustentabilidade e competitividade dos centros comerciais, alinhando-se às perspectivas teóricas de Mintzberg, Oliveira e outros autores. Contribui, ainda, ao propor diretrizes estratégicas voltadas para a otimização da segurança em centros comerciais, reforçando a importância da adoção de um planejamento estruturado e adaptável às dinâmicas do setor. Espera-se que os achados aqui apresentados possam servir como subsídio para administradores de shopping centers e profissionais da área de segurança privada, incentivando a adoção de práticas mais eficientes e alinhadas às novas demandas do mercado. Na prática, sugere-se a adoção de ciclos contínuos de avaliação (como o PDCA), maior investimento em tecnologias preditivas e a integração de equipes multidisciplinares para equilibrar segurança e experiência do cliente.

Por fim, considerando a constante evolução dos desafios em segurança, recomenda-se que futuras pesquisas explorem abordagens ainda mais integradas, incluindo a análise do impacto das inovações tecnológicas emergentes e a avaliação da percepção dos consumidores sobre as medidas de segurança adotadas. O aprimoramento contínuo das estratégias será crucial para garantir ambientes cada vez mais protegidos e acolhedores nos centros comerciais brasileiros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, A. **Planejamento estratégico em segurança privada: estudos sobre edificações e formatações de empreendimentos**. São Paulo: Atlas, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOIN, A.; McCONNELL, A. **Gestão de crises e resiliência organizacional**. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- DAVENPORT, T. H.; RONANKI, R. **Inteligência artificial aplicada à segurança: impactos e desafios**. Harvard Business Review, v. 96, n. 6, p. 108-116, 2018.

FENNELLY, L. P. **Handbook of Loss Prevention and Crime Prevention**. 5th ed. Boston: Butterworth-Heinemann, 2012.

FERNANDES, C. **Segurança privada como diferencial estratégico em shopping centers**. Revista Brasileira de Segurança Pública, v. 15, n. 3, p. 87-102, 2019.

GARCIA, C. R. **Segurança privada no Brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, S.; GARRICK, B. J. **On the quantitative definition of risk**. Risk Analysis, v. 1, n. 1, p. 11-27, 1981.

MARCELINO, P. **Planejamento e desenvolvimento de estratégias de segurança privada para grandes empreendimentos comerciais**. São Paulo: Blucher, 2022.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

NORMAN, D. **O impacto da inovação tecnológica na segurança privada**. São Paulo: Blucher, 2013.

OLIVEIRA, A. P. **Gestão estratégica da segurança privada**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

OLIVEIRA, J.; SOUZA, L. **Planejamento estratégico e segurança privada em grandes centros comerciais: o caso do Shopping Eldorado**. Revista de Gestão Empresarial, v. 10, n. 2, p. 78-92, 2018.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SILVA, M.; COSTA, R. **Abordagem integrada para a segurança em centros comerciais**. Revista Brasileira de Segurança Pública, v. 9, n. 2, p. 45-62, 2015.

SMITH, J. **Privacidade e segurança: desafios éticos na adoção de novas tecnologias**. Security Journal, v. 31, n. 4, p. 221-238, 2018.

TAMMENHAIN, J. **Gestão de risco operacional em shopping centers**. Berlim: Springer, 2010.