

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

LUIZA HANSEN

**GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO:
ANÁLISE COMPARATIVA DA NORMA NBR ISO 31000 E AS DIRETRIZES
ADOTADAS EM UMA EMPRESA DO SETOR MOVELEIRO**

**SÃO LEOPOLDO
2017**

Luiza Hansen

GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO:
ANÁLISE COMPARATIVA DA NORMA NBR ISO 31000 E AS DIRETRIZES
ADOTADAS EM UMA EMPRESA DO SETOR MOVELEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Estratégica de
Negócios pelo MBA em Gestão
Estratégica de Negócios da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Cristiano Machado Costa

São Leopoldo

Ano 2017.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar, a partir da NBR ISO 31000, a relação existente entre a metodologia proposta por essa Norma e os procedimentos adotados por uma indústria de móveis para gerenciamento de riscos. Com este propósito, utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso, que possibilitou verificar de forma empírica, à luz do objetivo geral, o objeto de estudo, representado por uma indústria do ramo moveleiro. Como estratégias para viabilizar a realização da pesquisa, o trabalho traz uma perspectiva a respeito de riscos e seu gerenciamento, elencando os principais conceitos. Também foi utilizada a técnica de análise documental e pesquisa semiestruturada, que possibilitaram delinear o objeto de pesquisa. Como resultado, foi possível realizar uma observação comparativa entre a NBR ISO 31000 e a conduta da empresa para gerenciar seus riscos. Nessa análise, observou-se alguns pontos em comum com a Norma, onde destaca-se os princípios de geração de valor e melhoria contínua da empresa, além dos procedimentos de monitoramento crítico, avaliação dos riscos e processos decisórios que consideram o risco. Porém, encontrou-se também resultados de contraposição em relação a NBR ISO 31000, como a integração entre todos os contextos da empresa que podem resultar em riscos, a sistematização e padronização dos processos e comunicação e consulta contínua. Os temas antinômicos aqui apontados, se mostram uma oportunidade para a organização avaliar um possível aperfeiçoamento na empresa em relação ao seu gerenciamento de riscos.

Palavras-chave: Risco. Gerenciamento de riscos. NBR ISO 31000.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de gestão de riscos	18
Figura 2 – Processos metodológicos	23
Figura 3 – Esquema representativo da gestão de risco da empresa Alfa	28

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AIRMIC	<i>Association of Insurance and Risk Managers</i>
ALARM	<i>The Public Risk Management Association</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
IRM	<i>Institute of Risk Management</i>
MOVERGS	Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 GESTÃO DE RISCOS E A NORMA NBR ISO 31000	10
2.1 RISCO E GESTÃO DE RISCO	10
2.2 NORMA NBR ISO 31000	13
3 METODOLOGIA	20
3.1 COMPOSIÇÃO DO CORPUS DE PESQUISA.....	21
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.....	24
4.2 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE RISCO	27
4.3 GERENCIAMENTO DE RISCOS: INTERAÇÃO ENTRE A NBR ISO 31000 E A EMPRESA ALFA.....	30
4.4 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS.....	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	48

1 INTRODUÇÃO

O dinamismo e o risco sempre fizeram parte da existência das organizações ao longo do tempo. E, gradualmente, o mercado tem se mostrado cada vez mais inquieto e adverso, exigindo das empresas respostas rápidas e assertivas para se manter competitivo em seu negócio. São diversos os casos de desastres financeiros em inúmeras empresas reconhecidas mundialmente e que, até então, tinha uma excelente estrutura administrativa. Esses acontecimentos trouxeram à luz dos dirigentes de grandes companhias a necessidade de aprimorar suas técnicas de gestão a fim de mitigar ou então estancar processos que deterioram a estabilidade econômica e administrativa de uma empresa. Diante disso, o mercado corporativo tem discutido a respeito do gerenciamento de risco e de possíveis métodos que auxiliam a tratar este assunto.

Essa reflexão vai além do mercado financeiro, onde processos de gestão de riscos estão mais estruturados e também exigidos por regulamentos próprios (PADOVEZZE, BERTOLUCCI, 2013). Trazer essa discussão para o contexto de empresas não financeiras é importante porque toda empresa faz a gestão de seus ativos e passivos, além de absorver reações das mudanças econômicas no ambiente em que está inserido. Sendo assim, gestões e processos responsáveis e transparentes induzem a uma atuação otimizada e comprometida com os objetivos de uma organização.

Diante de tais informações, nota-se que o gerenciamento de riscos é um assunto estratégico para as empresas e que controles e processos nesse sentido podem trazer informações relevantes para a manutenção e o futuro das organizações. Assim, evidencia-se uma oportunidade de averiguação teórica e investigação empírica a respeito do tema, que é a proposta do presente trabalho. Além disso, aprofundar as pesquisas e o debate em torno de gestão de riscos irá colaborar para o desenvolvimento da estrutura investigativa a respeito do conteúdo, o que poderá contribuir para o aperfeiçoamento dos processos de gerenciamento de risco existentes nas empresas. E, aprofundar o debate a respeito deste tópico se mostra relevante pois, conforme defende Assi (2012), muitas corporações enfrentam uma crise de credibilidade, diminuindo o grau de confiança percebido por seus públicos. Então, controles internos e gestão de riscos que, atualmente são utilizados aquém de suas possibilidades, segundo o autor,

aprofundam o conhecimento dos gestores sobre suas empresas e os riscos que estão expostas.

Nesse sentido, Brasiliano (2010) adiciona que as organizações vivem inseridas em uma realidade de incertezas e que cabe a cada uma entender até que ponto deseja aceitar essas indeterminações, analisando os riscos e oportunidades vinculadas a elas, e o reflexo que isso terá na geração de valor para a empresa e no cumprimento de seus objetivos gerais.

Dessa forma, a presente pesquisa pretende analisar a conjuntura de gerenciamento de riscos em um setor pouco explorado neste tema, que é a indústria moveleira. A organização desse setor escolhida como objeto de pesquisa será denominada ficticiamente como Alfa¹. E, para proceder com essa análise, delimita-se entre as diversas normas e procedimentos existente a respeito do tema, a NBR ISO 31000: Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes, publicada no ano de 2009, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). A partir disso, o objetivo geral deste trabalho é verificar, a partir da NBR ISO 31000, a relação existente entre a metodologia proposta por essa Norma e os procedimentos adotados por uma indústria de móveis para gerenciamento de riscos.

Para atender essa proposta, optou-se como metodologia a execução de um estudo de caso, que, conforme aponta Yin (2015), possibilita investigar um fenômeno recente, profundamente, dentro da singularidade do contexto em que está inserido, com múltiplas fontes de dados.

A partir da ideia inicial do que se pretende apurar, algumas questões do que de fato procurava-se entender vieram à tona, e que estruturaram este estudo de caso. Sobre gerenciamento de riscos, indagou-se quais são os conceitos em torno do termo risco e dos métodos sobre o tema, além de entender quais são as propostas formatadas pela NBR ISO 31000 na orientação dos processos para o respectivo gerenciamento deste tópico. A partir dessas questões estabelece-se o seguinte objetivo específico: compreender as diretrizes e metodologias de gerenciamento de risco corporativo propostas pela NBR ISO 31000.

Esta proposta de pesquisa também trouxe o interesse em investigar informações que possibilitassem um maior entendimento da interação da organização com o gerenciamento de risco que a mesma realiza. Nesse sentido, se

¹ A identificação da organização estudada nesta pesquisa será, a pedido, preservada.

mostrou pertinente averiguar quais foram os principais determinantes que levaram esta indústria de móveis estruturar o gerenciamento de riscos e qual é o arranjo proposto por ela. Para atender este interesse o segundo objetivo específico foi determinado: identificar quais foram os motivos que levaram a empresa a adotar o gerenciamento de riscos e qual é a estrutura empregada.

Por fim, emergiram indagações a respeito de uma possível existência de contrapontos entre a Norma NBR ISO 31000 e os processos adotadas pela empresa. Sendo assim, para estabelecer os dois últimos objetivos específicos desse trabalho, propõe-se os seguintes questionamentos: quais os métodos apontados pela NBR ISO 31000 são adotados pela empresa?; quais são as diferenças entre os processos sugeridos na NBR ISO 31000 e os adotados na indústria de móveis? Com isso, os demais objetivos específicos da pesquisa são: identificar quais práticas de gestão de risco propostas pela NBR ISO 31000 estão sendo adotadas pela empresa; analisar possíveis diferenças entre a proposta da Norma e os procedimentos de gerenciamento de risco na empresa.

Considerando os objetivos específicos propostos e os questionamentos existentes em torno deles, o trabalho está estruturado em cinco capítulos, que procuram responder tais perspectivas. O primeiro deles trata de motivações e a relevância do tema pesquisado, discorridos nestes parágrafos. O segundo trará informações a respeito de riscos, onde autores como Assi (2012) e Damodaran (2008) nos trazem o debate teórico em torno deste termo. Neste mesmo capítulo, também é observado o gerenciamento de riscos no mundo corporativo, alicerçado por conceitos trazidos por autores como Lam (2011) e Brasiliano (2010). Para finalizar o capítulo dois, iremos discorrer sobre as normativas para gerenciamento de riscos sugeridas pela NBR ISO 31000.

O terceiro capítulo irá abordar os processos metodológicos adotados no trabalho. Nesta etapa, além da descrição da pesquisa bibliográfica, mencionada anteriormente, também serão apresentadas as perspectivas de alguns autores a respeito do método escolhido, que é o estudo de caso, onde destaca-se as obras de Yin (2015) e Gil (2010). Também sobre a metodologia, serão apresentados os conceitos sobre as técnicas de pesquisa análise documental e entrevista semiestruturada, utilizadas na etapa exploratória. Por fim, será descrito como se deu a composição do corpus de pesquisa.

Sequencialmente, o capítulo quatro irá apresentar a empresa Alfa, que serviu como unidade empírica para a pesquisa exploratória, seguindo com sua estrutura de gerenciamento de risco e a apresentação dos fatores que levaram a organização a adotar essas práticas, a partir do relato dos entrevistados. Neste mesmo capítulo serão apresentadas e analisadas as entrevistas realizadas com colaboradores da empresa, a fim de verificar, à luz da NBR ISO 31000, como se dá o gerenciamento de riscos nesta organização. Por fim, o quinto capítulo trará as considerações finais desse estudo, que irão relacionar as sugestões contidas na Norma com o resultado da análise das entrevistas.

2 GESTÃO DE RISCOS E A NORMA NBR ISO 31000

As organizações estão inseridas em um contexto que se expande cada vez mais, dada as novas possibilidades de abrangência dos negócios. Assim, também ficam sujeitas às mais diversas situações e incertezas, onde o gerenciamento de risco se faz pertinente. Para subsidiar a proposta dessa pesquisa, que pretende investigar os processos de gerenciamento de risco em uma indústria de móveis, neste capítulo serão pesquisados conceitos sobre riscos e as principais abordagens sobre seu gerenciamento. Após, será apresentada a Normativa NBR ISO 31000 e suas diretrizes.

2.1 RISCO E GESTÃO DE RISCO

O risco faz parte da vida humana, desde a sua existência e, conforme reflete Damodaran (2008), sempre andou junto com a busca pela sobrevivência. Mas, com a evolução de sistemas comerciais e industriais para o patamar que temos hoje, o autor ressalta que permitiu-se separar o risco de sobrevivência física com os riscos econômicos. Conforme resume Gitman (2010), risco, no contexto econômico, é a chance de perda financeira. Porém, tem se difundido um debate em torno da definição deste conceito que leva a ampliar as perspectivas de risco para uma interpretação mais dilatada nos ambientes corporativos.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2017) lembra que a palavra risco é oriunda de *risicu* ou *riscu*, em latim, que tem como significado ousar. Nesse sentido, o instituto sugere que risco não necessariamente significa perdas: “[...] pode envolver perdas, bem como oportunidades. Em Finanças, a relação risco-retorno indica que quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos”. (IBGC, 2017, p. 11). Seguindo este raciocínio, mas ampliando a perspectiva, o Banco Mundial (2013) recorda que o risco é inerente ao processo de desenvolvimento de países, empresas e pessoas. Para exemplificar esse conceito a instituição diz que uma empresa, ao expandir seus negócios, precisa se submeter a empréstimos e, por isso, às mudanças de políticas de créditos e de demanda. Da mesma forma, famílias que migram do interior para cidades em buscas de oportunidades de educação, emprego e saúde também ficam mais vulneráveis a criminalidade e desigualdade social. Essas exposições ao risco nos quais pessoas e

empresas se submetem são as buscas por novos ganhos. Finalizando esse raciocínio, Damodaran (2008) diz que, minimizar a exposição ao risco, também conhecido como perigo, reduz, igualmente, a exposição às oportunidades.

Dessa forma, como uma definição, podemos dizer que

O risco é, portanto, inerente a qualquer atividade, pode ser de qualquer natureza e ter dimensões e efeitos que podem ser negativos e positivos. O risco sempre estará presente, podendo haver baixo ou alto nível de perigo, dependendo das medidas preventivas e de segurança existentes. (ASSI, 2012, p. 20).

Diante de tais informações, conseguimos perceber o quanto o risco é inerente as atividades corporativas e como pode influenciar o futuro e continuidade de qualquer empresa. Isso justifica a importância de trata-los, sob ótica de gestão empresarial. O IBGC (2017) nos lembra que riscos envolvem a sua quantificação e qualificação, diretamente relacionadas a determinadas circunstâncias. E para fazer o que propõe esse instituto, o gerenciamento de riscos se torna fundamental. Por isso, os próximos parágrafos irão abordar esse tema, algumas definições a respeito e como ele é essencial à sustentabilidade das organizações

Cabe lembrar que perdas e oportunidades estão diretamente relacionadas aos resultados esperados pela empresa. “Um componente crítico das atividades de uma organização é a identificação de riscos, afinal quando falamos em riscos, sempre levamos em consideração a subjetividade, pois eles podem ou não correr”. (ASSI, 2012, p. 41). Essa situação nos demonstra que é um desafio às organizações transformarem situações que, muitas vezes, estão fora de seu controle, ou então, não são percebidas, em um processo contínuo que poderá incorporar novas perspectivas nas empresas e ajudá-las a manter a sustentabilidade do negócio.

Certamente, o gerenciamento de riscos pode oferecer às organizações a oportunidade de identificar esses riscos e, por consequência, assimilá-los. Neste sentido, Lam (2011) indica que as organizações que realizaram práticas de gerenciamento de riscos estão entre as empresas que mais geraram rentabilidade e tiveram melhor performance em avaliação de mercado. Dessarte, Hentges (2012) afirma que o gerenciamento de risco pode oferecer suporte às decisões, onde é possível escolher decisões mais favoráveis a partir dos riscos envolvidos. Portanto, é possível perceber o papel estratégico do gerenciamento de risco na gestão das

organizações e como este pode ser fundamental para continuidade da empresa de forma saudável administrativamente e economicamente.

Confirmando a perspectiva estratégica do gerenciamento de riscos a norma *Risk Management Standard*¹ traz a seguinte definição para esse processo:

Risk management is a central part of any organisation's strategic management. It is the process whereby organisations methodically address the risk attaching to their activities with the goal of achieving sustained benefit within each activity and across the portfolio of all activities. (IRM, ALARM e AIRMIC, 2005, p.2).

A norma produzida por IRM, ALARM e AIRMIC (2005) diz que o objetivo da gestão de riscos é adicionar valor sustentável às atividades da organização, viabilizando compreender vantagens potenciais e desvantagens para a organização, aumentando a probabilidade de sucesso e reduzindo chances de falhas e incertezas. O autor Brasileiro (2010) aumenta a perspectiva do objetivo desse processo ao afirmar que o gerenciamento de riscos auxilia gestores a atingir metas de desempenho, evitando perdas. Ainda, soma que o gerenciamento de riscos possibilita comunicação eficiente e cumprimento de normas e diretrizes. Com essas reflexões propostas anteriormente, conseguimos perceber a relevância de que o gerenciamento de risco seja incorporado à gestão das empresas.

A respeito da estrutura do gerenciamento de riscos em uma organização, o guia prático proposto pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA) (2010) diz que esta deve incorporada às políticas e estratégias globais de uma organização, considerando todos os arranjos organizacionais (relacionamentos, responsabilidades, planos, recursos, atividades e processos), independentemente do nível de formalidade. E, ainda, faz um alerta de que a maturidade de um processo de gestão de riscos ocorre ao longo do tempo, adicionando valor em cada etapa do processo, ou seja, melhorando a qualidade desse gerenciamento. Quando não há qualidade de gerenciamento de riscos, há um baixo rendimento e retorno onde mais preocupa-se na divulgação de riscos no que seu tratamento efetivo. Nesse ponto de vista, o IBGC (2017) corrobora, afirmando que a identificação do nível de maturidade da gestão de

¹ O *Risk Management Standard* é uma norma produzida em conjunto pelas maiores organizações de gerenciamento de riscos do Reino Unido: *The Association of Insurance and Risk Managers* (AIRMIC), *The Public Risk Management Association* (ALARM) e *The Institute of Risk Management* (IRM).

riscos poderá mostrar à organização o ponto onde está, onde desejará chegar e o quanto falta para alcançar o estágio almejado.

Dado o significado do gerenciamento de riscos como vimos até então, “[...] o tema vem ganhando relevância crescente desde o fim do século XX, dado o aumento da complexidade das companhias [...] além da maior interligação entre os mercados (globalização)”. (IBGC, 2017, p. 16). Incentivado por crises financeiras ou por códigos e leis, muitos modelos de gerenciamento de riscos têm sido propostos nos últimos anos, aumentando ainda mais as discussões em torno do assunto. Um desses modelos é a NBR ISO 31000, a qual será resumida no próximo subcapítulo, contribuindo para o arcabouço teórico que servirá de suporte para o desenvolvimento empírico dessa pesquisa.

2.2 NORMA NBR ISO 31000

A NBR ISO 31000 foi formulada no ano de 2009 pela *International Organization for Standardization* (ISO) e publicada em versão brasileira pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), com o objetivo de sugerir normas e procedimentos para a implantação de gerenciamento de diversas tipologias de riscos em estruturas variadas de companhias. Conforme aponta Brasileiro (2010), a criação dessa Norma ocorreu quando o mundo enfrentava severa crise financeira nos anos de 2007 e 2008, além da iminência de outros problemas que afetam o mundo, como ameaças terroristas ou problemas ambientais. Esse cenário, continua o autor, expôs certa fragilidade de diversos sistemas que necessitam de um melhor gerenciamento dos riscos envolvidos. Dessa forma, a NBR ISO 31000 tem como proposta estabelecer “[...] um número de princípios que precisam ser atendidos para tornar a gestão de riscos eficaz”. (ABNT, 2009, p. v).

A Norma sintetiza que as organizações podem melhorar e desenvolver seus processos a respeito de riscos, buscando integrar este gerenciamento a outros processos de gestão, aos planos estratégicos da empresa, processos e cultura sobre resultados, políticas e valores. No texto introdutório à edição brasileira a ABNT (2009) esclarece que, com a pluralidade de estruturas de empresas e as múltiplas fontes de riscos, a concepção do texto se dá dentro de ambientes e contextos variados, com o propósito de tornar possível a todos a adoção de práticas que

tornem o gerenciamento de riscos coerente, eficiente e eficaz. Assim, percebe-se que a Norma não pretende delimitar, em suas diretrizes, modelos de negócios ou tipificar tipos de riscos para gerenciamento, o que ocorre em outras normas, como por exemplo, as que são voltadas especificamente ao mercado financeiro.

Apresentados os objetivos e pretensões da NBR ISO 31000, nos próximos parágrafos será detalhada a estrutura da Norma e as sugestões de aplicabilidade de gerenciamento de riscos. A primeira parte irá abordar os princípios do gerenciamento de riscos estabelecidos pela Norma. Sequencialmente, será apresentada a estrutura sugerida na NBR ISO 31000 para a realização desses processos. Finalizando o detalhamento, examinaremos a proposta de processos de gerenciamento de riscos.

A NBR ISO 31000 estabelece doze princípios que, segundo o texto, a sua adoção possibilita qualquer organização a alcançar eficácia nos processos de gerenciamento de risco. Sendo assim, para um melhor entendimento das propostas da Norma, em seguida serão apresentados tais princípios e uma breve descrição dos mesmos.

- **Gestão de riscos cria e protege valor:** os processos de gerenciamento de riscos possibilitam resultados positivos em relação a diversos pontos de valor de uma organização, como proteção de pessoas, legislações, meio ambiente, reputação, qualidade de produtos e processos e governança.
- **Gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais:** a Norma atenta que as atividades em torno de situações de riscos não podem se dar de forma separada a outras atividades importantes de uma organização.
- **A gestão de riscos é parte da tomada de decisões:** as informações oriundas a partir da gestão de riscos possibilitam aos tomadores de decisão analisar as diferentes alternativas e estimar suas escolhas.
- **A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza:** considera apenas a incerteza e sua natureza, considerando que a NBR ISO 31000 define incerteza como “[...] estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade”. (ABNT, 2009, p.1).
- **A gestão de risco é sistemática, estruturada e oportuna:** tratar o gerenciamento de riscos conforme a abordagem sugerida por esse princípio, oportuniza resultados confiáveis, análogos e consolidados.

-A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis: as fontes de informações disponíveis são o início da gestão de riscos. Assim sendo, este princípio orienta que tomadores de decisão levem em consideração insuficiências de dados ou, até mesmo, divergências de compreensões entre especialistas.

-A gestão de risco é feita sob medida: precisa estar alinhada aos contextos os quais a organização se insere e com o perfil do risco gerenciado.

-A gestão de riscos considera fatores humanos e culturais: precisa levar em conta os diferentes propósitos, percepções e habilidades de pessoas envolvidas que podem determinar a realização dos objetivos da organização.

-A gestão de riscos é transparente e inclusiva: partes interessadas (principalmente tomadores de decisão de todos os níveis) devem ser envolvidas em momentos oportunos, objetivando que a gestão de risco permaneça atualizada e relevante.

-A gestão de riscos é dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças: a gestão de riscos deve ser sensível ao ambiente e reagir às mudanças, estabelecendo novas análises para novas possibilidades de riscos.

- A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização: conforme a maturidade em todos os processos de gestão vai ocorrendo, o mesmo acontece com a gestão de riscos, em um alinhamento do aperfeiçoamento da empresa.

Após estabelecer os doze princípios do gerenciamento de riscos a Norma abordada nesse trabalho oferece uma sugestão de estrutura de gestão de riscos que “fornece os fundamentos e os arranjos que irão incorporá-la através de toda a organização, em todos os níveis”. (ABNT, 2009, p. 8). A NBR ISO 31000 enfatiza que propõe o processo de forma interativa, indicando maior eficácia, mas que não se trata de uma estrutura prescrita, devendo as organizações adaptá-la. Então, nos próximos parágrafos será exposta a estrutura sugerida pela Norma.

Primeiramente a NBR ISO 31000 trata da introdução da gestão de riscos, o que chama de **Mandato e comprometimento**. Essa parte inicial se refere ao papel da administração da organização, que irá sustentar o gerenciamento de riscos, definindo políticas e responsabilidades dentro dos diversos níveis da organização. A administração também deve alinhar estratégias, indicadores e objetivos da empresa com os mesmos itens a respeito de gestão de risco.

Em continuidade, a Norma dá início a **Concepção da estrutura para gerenciar riscos**. A primeira disposição trata de uma avaliação minuciosa do

contexto em que a empresa está inserida, tanto externamente, como internamente. Para isso, em relação ao ambiente externo, propõe análise ambiental ampla, de tendências e relação com as diversas partes interessadas. Quanto ao contexto interno, sugere análise de políticas, diretrizes e metas, cultura, relação com seu público, capacidades e sistemas informacionais.

A NBR ISO 31000 sugere que se estabeleça a política de gestão de risco como parte da estrutura, pontuando motivos, objetivos, procedimentos gerais, responsabilidades e competências. Também como parte estrutural, a Norma diz que a gestão de risco deve estar integrada a todos os processos organizacionais, incorporando o plano em todas as práticas. Para tal disposição, também é sugerido que a organização possibilite o suporte necessário para este trabalho, tais como pessoas, métodos, sistemas, treinamento, etc. Por fim, no quesito de concepção da estrutura, a NBR ISO 31000 pontua que deve ser estabelecido mecanismos de comunicação internos e externos, sendo que esses irão servir como consolidador das informações, a partir de um modelo estruturado, disponibilizando as informações a todos os interessados.

A Norma segue caracterizando sobre a **Implementação da gestão de riscos**. Para tanto, considera que a organização deve definir quando irá fazê-lo, atentar para requisitos legais, comunicar os interessados e garantir que as decisões tomadas estarão alinhadas com os objetivos da empresa. Para finalizar a estrutura, a NBR ISO 31000 enfatiza que deve ser feito o devido **Monitoramento e análise crítica**, que irá resultar na melhoria contínua dos gerenciamentos de riscos. Para tanto, diz que convém medir desempenho, progressos ou desvios, analisar criticamente a estrutura proposta e se essa está apropriada ao contexto e sua eficácia. Com isso poderá ser analisado a possível **Melhoria contínua do processo**.

Dados os delineamentos propostos pela NBR ISO 31000 sobre a estrutura de gerenciamento de riscos, daremos seguimento com o modelo de processo de gestão de risco proposto pelo documento. Neste modelo o primeiro ponto abordado é a **Comunicação e consulta**. Para a Norma, esse processo deve acontecer em todas as etapas dos processos de gestão de riscos. Com isso, pode-se assegurar que os envolvidos e interessados tenham ciência das causas, consequências (se conhecidas) e o tratamento que será dado. Salienta também que a comunicação irá

demonstrar a todos as percepções das partes envolvidas e que isso seja levado em consideração no momento de tomada de decisão.

O próximo processo abordado é denominado de **Estabelecimento do contexto**. Essa etapa se refere aos objetivos da empresa e aos contextos externos e internos, além do contexto do próprio gerenciamento de riscos. A Norma destaca que mesmo havendo análise similar na estrutura, abordada anteriormente, nesse momento do processo, esses pontos devem ser analisados de forma minuciosa, que irá assegurar um modelo apropriado à empresa e aos riscos. Nesta mesma etapa do processo, a NBR ISO 31000 cita o momento de definição dos critérios de risco, onde irá se definir a natureza e tipos de riscos, probabilidades, nível de risco e tolerância.

O processo seguinte se refere a **Avaliação dos riscos**, que abrange a identificação, a análise e a avaliação. O primeiro ponto, que aborda a identificação de riscos é a sugestão para a criação de uma lista de riscos, com suas fontes, impactos, eventos, causas e consequências. Esses riscos devem ter o poder de “criar, aumentar, evitar, reduzir ou atrasar a realização dos objetivos” (ABNT, 2009, p. 17). Ainda nesse processo é sugerido que sejam aplicadas ferramentas e técnicas para identificação dos riscos e pessoas com conhecimento adequado.

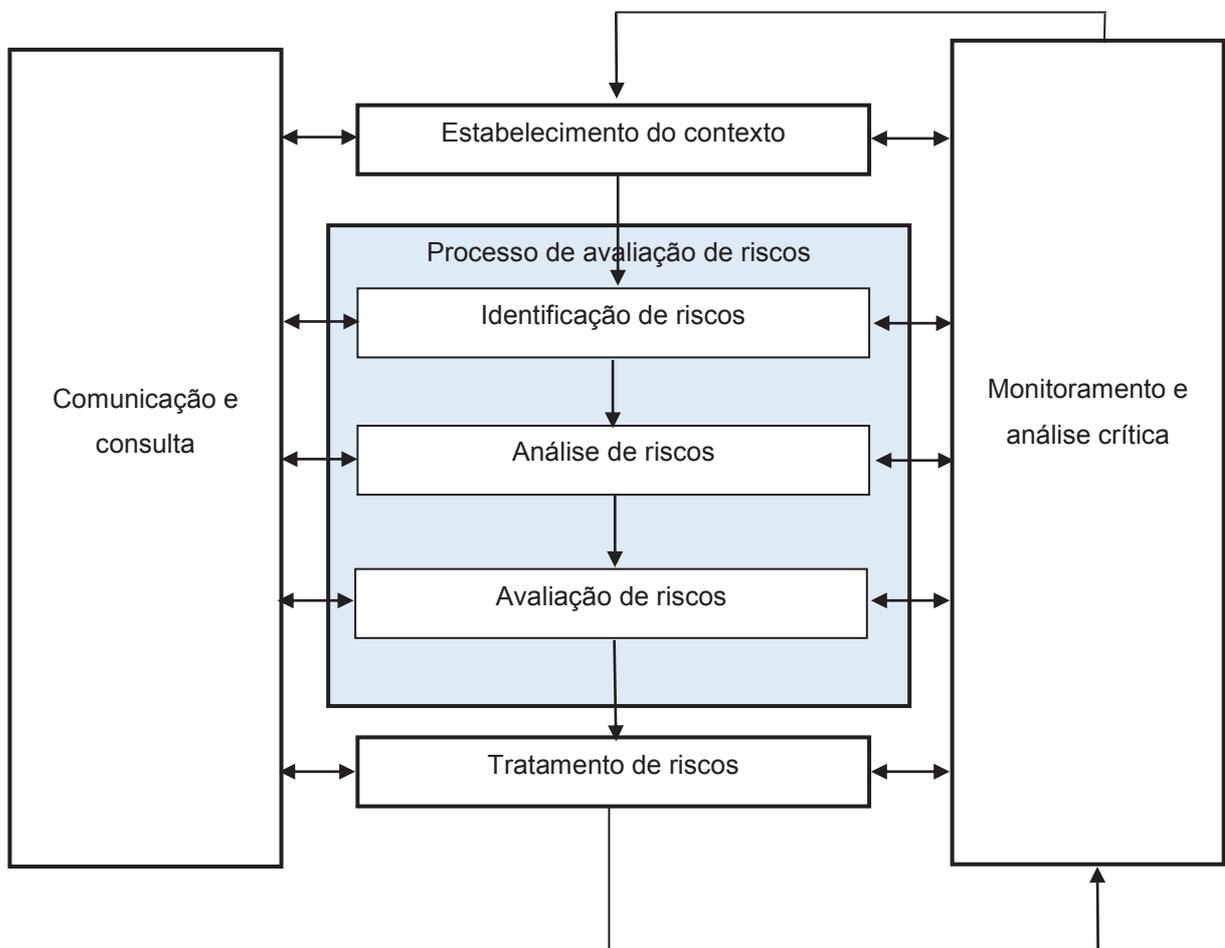
A análise de risco é a segunda etapa da avaliação. Se refere a compreensão dos riscos e a necessidade de tratamento, apreciando-se causas, fontes e consequências (positivas ou negativas, tangíveis ou intangíveis). Neste momento, assimila-se a confiança da análise, a divergência de opinião entre especialistas, incertezas, indisponibilidades, qualidade e limitações, comunicando-as aos tomadores de decisão. A parte final do processo de avaliação de riscos é a própria avaliação, onde serão considerados os resultados da análise e que dará suporte à decisão, que poderá sinalizar uma análise mais profunda, seu tratamento ou então a decisão de não tratar o risco, considerando a tolerância assumida pela organização.

A NBR ISO 31000 também descreve o processo de **Tratamento de riscos**. A Norma define que “o tratamento fornece novos controles ou modifica os existentes” (ABNT, 2009, p.19). Neste quesito, são listadas as ações que podem ser tomadas no tratamento de risco: evitar, aumentar (tirar proveito de uma oportunidade), remover a fonte do risco, alterar probabilidades e consequências, compartilhar com outros, reter com base em decisões. Para essas ações, pontua que se trata de um balanço de custos e esforços contra os benefícios recorrentes, porém alerta que o próprio tratamento de riscos pode gerar riscos, pela ineficácia de tratamento.

O último processo diz respeito ao **Monitoramento e análise crítica**, que tratam de um eterno processo de vigilância a respeito do monitoramento realizado. Com isso, a organização garante controles eficazes, analisa novas informações e contextos, consegue analisar eventos, identificar riscos e checar seus critérios adotados.

Na figura a seguir é reproduzido um esquema gráfico proposto pela própria Norma que exemplifica os níveis de todas as etapas do processo delineado nos parágrafos anteriores.

Figura 1 – Processo de gestão de riscos



Fonte: adaptado de ABNT (2009)

Com isso, finaliza-se a etapa de análise da NBR ISO 31000. Destaca-se que conseguimos perceber a ênfase dada para que as organizações que pretendem fazer seu gerenciamento de risco façam uma convergência entre seus objetivos organizacionais e suas metas com os critérios adotados para a gestão de riscos.

Além disso a Norma sugere atenção redobrada aos contextos em que a organização está inserida, pois neles muitas informações relevantes estarão presentes. Também cabe ressaltar a sugestão de criação de uma listagem de riscos, onde é pontuado o que pode causá-lo, qual o impacto e consequências. Por fim, destaca-se a notoriedade dada ao processo de análise crítica sugerida para o aperfeiçoamento do gerenciamento de riscos.

Dando continuidade a proposta estrutural deste trabalho, no capítulo a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados durante a execução da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados os aspectos metodológicos utilizados nessa pesquisa, que deram suporte ao entendimento dos objetivos propostos. Dessa forma, o método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, que, conforme argumenta Yin (2015), permite conhecer fenômenos sociais complexos dentro de seu contexto, por uma perspectiva holística e também real, possibilitando o seu entendimento, inclusive quando não é possível distinguir as barreiras entre o fenômeno e o seu contexto. O autor também destaca que o estudo de caso pode responder a várias perguntas, principalmente “como” e “por que”, questões que resultados puramente estatísticos podem não responder. Gil (2010) acrescenta, ainda, que o estudo de caso pode explicar variáveis causais por meio de um estudo profundo, amplo e detalhado do fenômeno objeto. Por esses motivos aqui expostos se justifica a escolha do método para esta pesquisa, com o qual será possível imergir no objeto delimitado, conhecendo suas variáveis e respondendo, então, as perguntas norteadoras.

Para estruturar e subsidiar inicialmente a pesquisa, foi realizada a pesquisa bibliográfica que, para Gil (2010) permite conhecer com abrangência um conjunto de informações já investigados de forma mais ampla do que se pode investigar diretamente. Stumpf (2012) justifica a utilização dessa técnica, afirmando que o pesquisador precisa entrar em contato com a literatura já existente sobre o assunto, que irá orientá-lo, não empregando esforços em problemas que já tenham sido solucionados. Tendo em vista estas perspectivas, deu-se início a pesquisa bibliográfica desse trabalho, que possibilitou conhecer as dimensões a serem investigadas sobre risco e seu gerenciamento dentro do âmbito da contextualização de seus conceitos e também as diretrizes propostas pela NBR ISO 31000, que terá um papel norteador na etapa exploratória do estudo.

Sequencialmente, os próximos passos da pesquisa buscavam apurar os motivos que levaram a organização estudada a estruturar o gerenciamento de riscos e como isso estava estruturado. Para tanto, foi realizado levantamento documental que possibilitou executar esta etapa. O objetivo desta técnica, de teor normalmente qualitativo, é representar de forma uniforme os documentos pesquisados, que irão complementar outras técnicas utilizadas na pesquisa, contextualizando momentos, situações e fatos, respeitando o elemento investigado. (MOREIRA, 2012).

Além da pesquisa documental, com o objetivo de buscar informações que não se encontram registradas a respeito da empresa, também foi utilizado a entrevista semiestruturada. Este método de pesquisa possibilita entender pontos de vistas e experiências dos entrevistados, permitindo investigar informações importantes, com flexibilidade, que não estão em documentos. (LAKATOS E MARCONI, 2011). Além disso, a entrevista semiestruturada se mostra adequada a este estudo, pois conforme aponta o autor Duarte (2012), a lista de questões a serem abordadas com os entrevistados tem origem no problema de pesquisa e proporciona estruturar uma comparação e articular resultados a partir de um paralelo entre as informações fornecidas pelos entrevistados.

Em função da sua característica flexível e das possibilidades de análise de seu conteúdo, a entrevista semiestruturada também foi utilizada para investigar os objetivos específicos de identificação das práticas propostas pela NBR ISO 31000 utilizadas na empresa e quais são as possíveis diferenças existentes entre a Norma e metodologias adotadas.

Para compor o roteiro da entrevista semiestruturada¹ estipulou-se três construtos de investigação que darão conta de responder aos questionamentos propostos pela pesquisa, considerando as propostas da Norma explorada na pesquisa bibliográfica. O primeiro construto é destinado a entender a percepção dos entrevistados a respeito do propósito da gestão de riscos na empresa. O segundo, tem como objetivo fazer uma relação entre os princípios estabelecidos pela NBR ISO 31000 e o entendimento dos entrevistados sobre esses aspectos na empresa objeto de pesquisa. O último, procura investigar o âmbito dos processos de gerenciamento de riscos, onde as perguntas foram estabelecidas a partir da sugestão de processos feita pela Norma.

No subcapítulo a seguir será apresentado como foi composto o corpus de pesquisa onde o roteiro de entrevista, acima comentado, pode ser aplicado.

3.1 COMPOSIÇÃO DO CORPUS DE PESQUISA

O roteiro de entrevista semiestruturado foi aplicado em um corpus de pesquisa estabelecido a partir de alguns critérios na seleção dos entrevistados. O objetivo de estabelecer critérios foi buscar percepções de diversos envolvidos com a

¹ O roteiro de pesquisa aplicado encontra-se no Apêndice A

gestão de riscos, não necessariamente com seus processos, mas com seus arranjos e resultados. Por isso delineou-se um corpus de pesquisa que contemplasse níveis profissionais diferentes dentro da organização pesquisada. Assim, o primeiro nível do corpus da pesquisa é o nível da direção, seguindo do nível de supervisão, nível de analistas e finalizando com os profissionais que atuam diretamente no processo de gerenciamento de riscos, totalizando sete entrevistados. No quadro a seguir é apresentado, sinteticamente, a composição do corpus e suas características, separados em suas categorias.

Quadro 1 – Composição do corpus

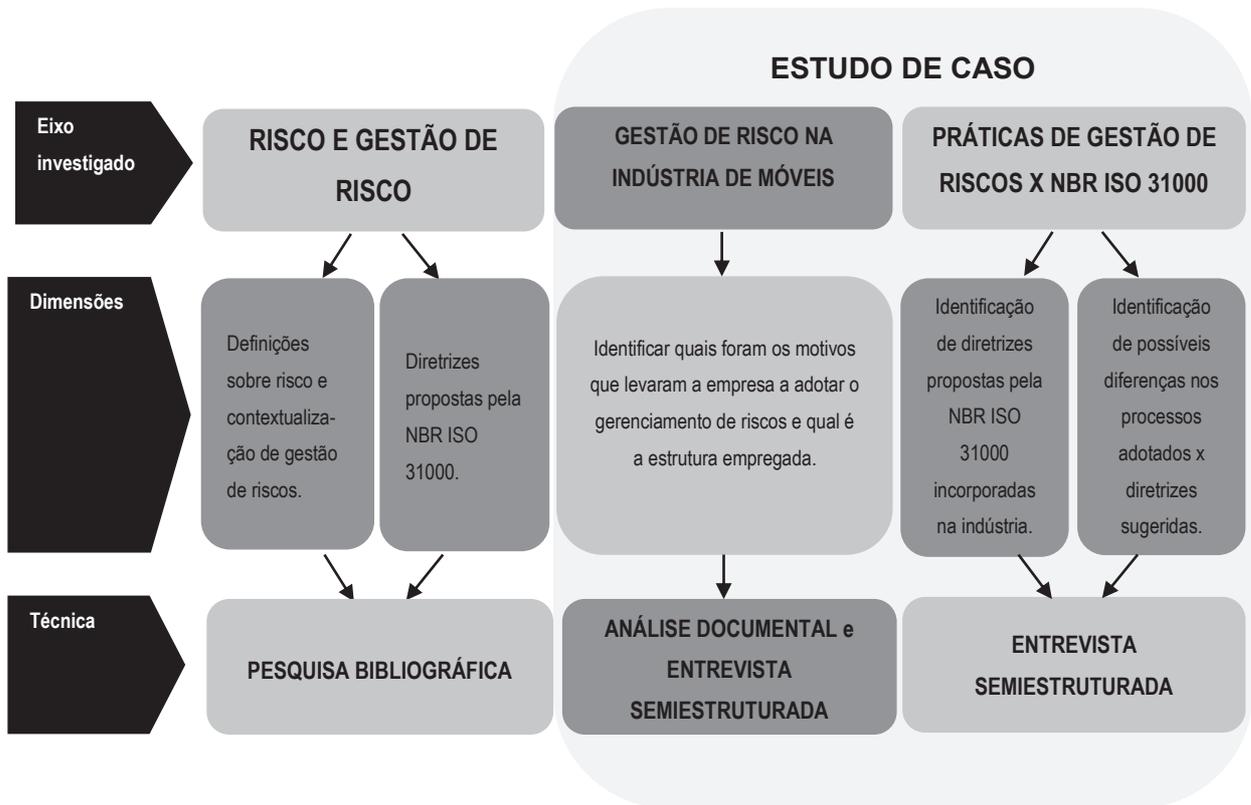
Nível Organizacional	Cargo	Entrevistado	Nível de escolaridade	Tempo de atuação na empresa
Direção	Diretor Operacional	Entrevistado A	Ensino superior	15 anos
Supervisão	Supervisor de Gestão de Riscos	Entrevistado B	Ensino superior	5 anos
Analistas	Analista de Gestão de Risco	Entrevistado C	Ensino superior	13 anos
	Analista Financeiro	Entrevistado D	Ensino superior	10 anos
Profissionais da área de gestão de riscos	Responsáveis por monitoramentos e controles na área de gestão de risco	Entrevistado E	Ensino superior	4 anos
		Entrevistado F	Ensino superior	3 anos
		Entrevistado G	Ensino médio	4 anos

Fonte: elaborado pela autora.

A escolha por essa diversificação do corpus, que contempla não apenas indivíduos que atuam diretamente no gerenciamento de riscos, se justifica no fato de que a gestão de riscos não ocorre de forma isolada, mas integradas em todos os níveis da organização. Com isso, a pesquisa possui um corpus descentralizado, evitando visões unilaterais da pesquisa proposta e que também possibilitará investigar a integração da empresa em relação aos seus riscos e processos que os abrangem. Cabe destacar que o roteiro adotado foi aplicado a todos os entrevistados, buscando entender as mesmas dimensões propostas a partir da perspectiva de cada um sobre os processos de gestão de riscos

A seguir, apresenta-se um esquema visual do percurso metodológico adotado nessa pesquisa, com o objetivo de possibilitar um maior entendimento de método e técnicas escolhidas em relação à investigação proposta.

Figura 2 – Processos metodológicos



Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, finaliza-se a descrição da metodologia aplicada neste trabalho. No próximo capítulo serão apresentados e analisados os resultados desta pesquisa.

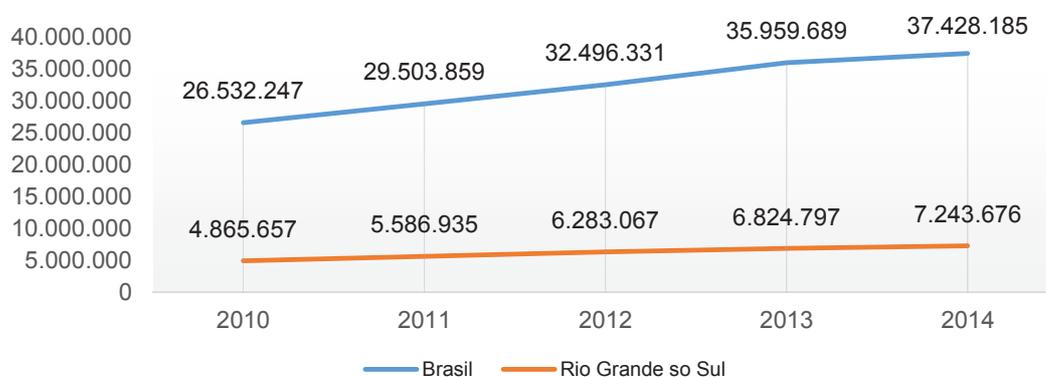
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a exposição dos processos metodológicos adotados nesta pesquisa, ocorrido no capítulo anterior, nesta seção serão apresentados os dados obtidos na pesquisa exploratória realizada. Esta etapa buscou responder aos objetivos propostos pela pesquisa, apoiados nas informações adquiridas na pesquisa bibliográfica. Dessa forma, a seguir, a empresa objeto de pesquisa será contextualizada e apresentada, seguindo dos resultados obtidos das entrevistas realizadas com seus colaboradores.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Com o intuito de preservar informações estratégicas, a indústria de móveis investigada será intitulada de Alfa. A Alfa está localizada no estado do Rio Grande do Sul e conforme os dados da Associação das Indústria de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS) (2017), as indústrias de móveis localizadas neste estado representam 13,7% do total nacional desse segmento e respondem por 19,1% da produção de móveis no Brasil. O valor produzido em todo país soma R\$ 37,4 bilhões, sendo R\$ 7,2 bilhões neste estado, conforme os dados do ano de 2014. No gráfico abaixo é possível verificar que entre os anos de 2010 a 2014 houve um aumento significativo do faturamento desse segmento, tanto nacionalmente, como no estado do Rio Grande do Sul.

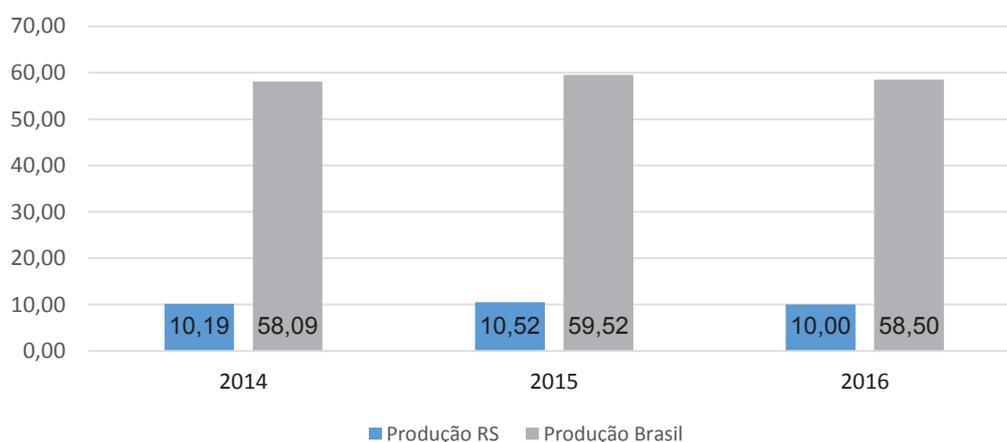
Gráfico 1 – Evolução do Faturamento (R\$) do Setor Moveleiro



Fonte: MOVERGS (2017)

Comparando-se o ano de 2014 a 2010 houve um crescimento nacional de 41%, enquanto no estado do Rio Grande do Sul o percentual ficou em torno de 49%. Porém, nos últimos anos, com mudanças econômicas drásticas, o cenário tem se mostrado, de certa forma, adverso às indústrias moveleiras. Especificamente no estado do Rio Grande do Sul, houve uma queda no valor de sua produção moveleira no ano de 2016 em relação ao ano de 2015 de 4,9%. Comparando o cenário nacional nos mesmos períodos, também ocorreu queda no valor de produção, mas de forma menos acentuada, ficando na casa de -1,7%. Os valores absolutos que representam esses percentuais estão detalhados no gráfico a seguir.

Gráfico 2 – Valor de Produção – em bilhões de R\$



Fonte: MOVERGS (2017)

Diante do cenário exposto acima, reforça-se o sentido de existir um gerenciamento de riscos corporativos nas empresas que atuam nesse setor, que pode contribuir para uma gestão mais saudável das empresas, agregar valor e diminuir perdas. E, partir desse breve cenário onde encontra-se a empresa investigada e os recentes acontecimentos nos resultados econômicos, daremos início a apresentação da organização que é o objeto empírico dessa pesquisa.

A empresa foi constituída há 20 anos, por um grupo de empresários já atuante no mercado moveleiro, dono de seis marcas de móveis. A sede da Alfa está localizada no estado do Rio Grande do Sul em um parque fabril de 54 mil m², onde expede, por ano, mais de 100 mil toneladas de móveis, distribuídos em 26 milhões de peças fabricadas, das quais 4 milhões e 700 mil são peças sob medidas. Esse

material é produzido em uma indústria moderna, com produção majoritariamente *Just in Time*¹.

O sistema de comercialização ocorre através de revendedores, que são separadas em duas categorias: as multimarcas, lojas que oferecem móveis aos consumidores entre seu *mix* de produtos junto a outras marcas de móveis ou até outras categorias de produtos; e as lojas exclusivas, segmento dedicado a revender apenas os móveis produzidos pela empresa Alfa, além de serviços e produtos agregados. A representatividade maior entre esses dois segmentos é das lojas exclusivas.

Maior parte do mercado consumidor de seus produtos é o mercado interno. Porém, atua também no mercado externo, exportando para países da América do Sul, como Chile, Peru, Colômbia, Uruguai, entre outros. Entretanto, esse mercado representou apenas 3,32% do faturamento da empresa no ano de 2016. No Brasil, a maior concentração de lojas revendedoras se encontra nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, que correspondem a 47% dos pontos de venda dos produtos Alfa no ano de 2017 em território nacional e que, por consequência, também possuem a maior representatividade no faturamento da empresa.

Ao longo dos anos, a Alfa reformulou e modernizou sua linha de produtos, visando atender públicos mais variados e de forma mais personalizada. Assim, ao longo de sua existência, a carteira de clientes diretos da empresa Alfa – os revendedores – deixara de ser quase que exclusivamente lojas de perfil magazine para se tornar, em grande parte, lojas especializadas em móveis. Mesmo possuindo uma história de vida recente e ter passado por essa mudança no perfil de revendedores, é importante destacar que a empresa Alfa possui relações comerciais sólidas com seus clientes, devido a competitividade de seus produtos diante concorrentes e também sua estrutura sólida, suportada junto ao grupo econômico o qual faz parte.

No próximo subcapítulo, será apresentada a estrutura existente em torno da gestão de risco na empresa Alfa e motivadores que levaram a organização a estabelecer essa estrutura.

¹ O Just in Time (JIT) surgiu na década de 70, no Japão, com uma proposta de produção a partir da demanda, fabricando apenas o que era necessário, no momento necessário e na quantidade necessária, aliando-se também técnicas de administração de materiais, qualidade, espaço físico, produto, organização dos recursos humanos e do trabalho (CORREA; GIANESI, 1996).

4.2 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE RISCO

A disposição em estabelecer um setor dedicado exclusivamente a gestão de risco partiu de uma iniciativa da direção da empresa, que elencou alguns pontos de processos comerciais que exigiam maior atenção, voltados a prevenção de perdas. Assim sendo, formou em 2014 o setor de Gestão de Riscos que abrigaria três áreas já existentes na empresa, porém pertencentes a outros setores e com menos ênfase ao gerenciamento de risco.

Os processos elencados que fariam parte do monitoramento da nova área da empresa Alfa são três etapas diretamente associadas ao relacionamento com seus revendedores e também com o mercado consumidor dos produtos. Assim, nos próximos parágrafos iremos apresentar a estrutura adotada pela empresa Alfa para gerenciar seus riscos.

A primeira delas, se refere a análise cadastral de novos revendedores. Esse processo se dá a partir de um delineamento de diretrizes, onde o candidato a revendedor deverá contemplar em suas informações um cenário idealizado pela empresa Alfa. Essa etapa está associada ao primeiro momento do relacionamento comercial com seu cliente direto e, no contexto de gerenciamento de riscos, significa a construção de uma rede revendedora saudável, equilibrada e que conseguirá manter um relacionamento sólido com a Alfa.

A segunda etapa se refere ao monitoramento da rede de revendedores. Sequencialmente a primeira, esta etapa tem como objetivo criar processos e métodos para a rede de revendedores, com o intuito de garantir uma gestão saudável e que conseguirá atender plenamente os consumidores dos móveis da empresa Alfa. Além de monitorar e analisar as informações oriundas da rede de lojas, essa área também é responsável pelo gerenciamento e aplicação de regras que estão contempladas no acordo comercial celebrado entre a organização e a rede de revendedores.

Por fim, a última etapa integrada ao setor de gestão de risco diz respeito a área jurídica da empresa, dedicada a fazer a interface do relacionamento comercial entre revendedores, consumidores, fornecedores e outras demandas jurídicas internas da indústria. O objetivo dessa área é incorporar uma atitude proativa a área jurídica, no sentido de minimizar ocorrências judiciais, prejuízos a longo prazo e manter a conformidade perante a lei sobre processos e relacionamentos. Para isso,

realiza a gestão de contratos diversos, regulamentos promocionais, acordos comerciais, notificações e gestão de processos judiciais. Essas ações listadas estão alinhadas as demais áreas da gestão de risco, descritas anteriormente.

A partir das informações descritas até então, foi desenvolvido o esquema representativo abaixo, que possibilita, de forma visual, compreender a dinâmica interconectada dessas três áreas que atuam no departamento de gestão de risco da empresa Alfa.

Figura 3 – Esquema representativo da gestão de risco da empresa Alfa



Fonte: elaborado pela autora.

Como citado no início do presente subcapítulo, as três áreas já existiam na empresa quando da criação de um setor que gerenciaria riscos. Porém, estas áreas estavam dispersas em outros setores, não estabelecendo uma sinergia entre si. A partir da criação da Gestão de Riscos, novas diretrizes foram traçadas para essas áreas, com o intuito de atender o objetivo do novo setor da empresa. Conforme consta em documento interno verificado na análise documental, o objetivo deste setor é realizar análise dinâmica e unificada de todas informações que envolvem revendedores, desde o início do relacionamento e durante, buscando identificar situações de risco que possam levar a passivos jurídicos.

Durante as entrevistas realizadas foi possível identificar o principal determinante para a implantação de um setor de gerenciamento de risco na empresa Alfa. Os entrevistados sinalizaram que o maior motivador foram situações enfrentadas pela empresa, oriundas de lojas revendedoras que não conseguem honrar com suas responsabilidades comerciais e financeiras, não atendendo seus clientes. Pelo princípio da responsabilidade solidária existente no Código de Defesa do Consumidor², a empresa Alfa acaba arcando com a finalização dessas vendas efetuadas pelo revendedor que se encontrar na situação acima descrita. O entrevistado C resume em sua fala essa situação: *“Eu acho que principalmente foi a questão do passivo financeiro que a empresa estava tendo em relação as lojas que quebraram. Porque a gestão de risco veio depois que aconteceu isso”*.

Chama a atenção durante as entrevistas a principal diferença apontada entre o cenário anterior a existência da gestão de risco e depois dele. A falta de informações sobre a rede de revendedores foi apontada por quatro entrevistados como o cenário em que a empresa se encontrava anterior a implantação do setor de gestão de risco.

“Não se ter um controle, não saber o que eles vendiam” (Entrevistado E).

“[...] em razão da falta de informações que vinham das lojas” (Entrevistado F).

“Não é uma forma de controle, mas de conhecer o que fazem as lojas” (Entrevistado G).

“Não se tinha um controle sobre determinadas variáveis que indicavam que uma loja iria encerrar as atividades ou não” (Entrevistado B).

Essa falta de informações ou até descontrole de ações que ocorriam na rede de lojas levou a empresa Alfa a algumas perdas financeiras. Assim, de forma convergente, diversas respostas sobre o objetivo da empresa em ter um setor de gerenciamento de risco atualmente remetem à construção e manutenção de uma rede mais sólida de revendedores. Percebe-se, também, que essa solidez é perseguida não apenas na forma de controle de informações. O entrevistado F

² Código civil que estabelece normas e responsabilidades entre consumidores e fornecedores, a respeito das relações de consumo (BRASIL, 1990).

pontua que *“serve também para acompanhar, aconselhar as lojas, desde o início desde a análise do investidor até daqui a pouco o descadastramento”*.

Pode-se observar que a dinâmica de gerenciamento de riscos proposta na empresa Alfa não parte do princípio de analisar processos integralmente para identificação de riscos. O propósito da empresa é o estabelecimento de determinados riscos, voltados quase que integralmente a relação comercial entre a indústria, rede de lojas revendedoras e consumidores. No próximo subcapítulo serão abordados de forma mais profunda a dinâmica do gerenciamento de risco nesta empresa, que possibilitará verificar as propostas do presente trabalho.

4.3 GERENCIAMENTO DE RISCOS: INTERAÇÃO ENTRE A NBR ISO 31000 E A EMPRESA ALFA

Neste subcapítulo serão apresentados os resultados da investigação realizada junto ao corpus de pesquisa, que darão conta de uma análise aprofundada sobre o gerenciamento de risco na empresa Alfa. Dessa forma, nos próximos parágrafos, com o intuito de contemplar alguns objetivos propostos pelo trabalho, serão expostos e analisados o conteúdo das entrevistas realizadas, que possibilitará identificar quais práticas de gestão de risco propostas pela NBR ISO 31000 são adotadas pela empresa e também analisar em que contextos podem existir diferenças entre a Norma e os processos de gerenciamento de riscos da empresa Alfa.

Inicialmente, durante a realização das entrevistas, buscou-se entender qual era a percepção do que ocorria na empresa no gerenciamento de riscos em relação a alguns pontos sugeridos pela NBR ISO 31000 como princípios³. Iniciou-se indagando-os sobre quais aspectos acreditavam que a área de gestão de riscos pode agregar valor ao negócio da empresa. Grande parte dos entrevistados afirmou que o fato de prevenir possíveis prejuízos agrega criação de valor, citando que a empresa pode, então, antever riscos a resolvê-los, possibilitando inclusive maior planejamento quando se pensa na rede de revendedores. O entrevistado A explicitou também seu entendimento sobre o acréscimo de valor na imagem da empresa perante o consumidor, conforme a seguir.

³ Os princípios sugeridos pela NBR ISO 31000 foram abordados no capítulo 2 deste trabalho e podem ser conferidos a partir da página 14.

“Acho que agrega muito. Um valor imensurável. Na imagem. E antes eu falei em valores, mas aqueles valores são mensuráveis. É bastante, mas são mensuráveis. E quando quebra uma loja numa cidade, numa região, que vários consumidores têm que ser atendidos? [...] Hoje vão no Facebook, no Reclame Aqui... Posso ter o melhor lojista lá depois, mas se as pessoas não querem comprar, elas não vão comprar” (Entrevistado A).

Ainda neste tópico, outras duas pessoas também citaram o quesito imagem, porém se referindo ao contexto do setor e da região onde a empresa está inserida, apontando como valor o reconhecimento pelo pioneirismo em estabelecer um setor de gestão de risco.

“Acho que agrega. Assim, não me recordo de que na cidade uma empresa que tenha gestão de risco e que auxilie, porque nós auxiliamos o setor financeiro, auxiliamos a área externa, o jurídico, é um todo auxilia toda a empresa como um todo. E não vejo, por perto, outra empresa que tenha gestão de risco”. (Entrevistado E).

“[...] mas que acho que quanto imagem também. Eu acho que muitas empresas que tem conhecimento que tem esse setor aqui nos veem com bons olhos”. (Entrevistado G).

Sendo assim, percebe-se que a gestão de risco é entendida como algo que agrega valor em diversos aspectos da empresa, proporcionando resultados positivos em diversas frentes, sejam elas financeiras e mensuráveis ou percebidas e intangíveis.

Pensando no princípio proposto pela norma de integração dos processos organizacionais ao gerenciamento de risco, questionou-se os entrevistados como eles viam a integração do setor de gestão de risco junto aos demais setores da empresa Alfa. Nesse quesito notou-se que os entrevistados percebem integrações com alguns determinados setores e menos com outros. O setor comercial da empresa foi apontado por alguns entrevistados como o que menos tem integração. Conforme apontou o entrevistado E: *“[...] algumas coisas do setor de gestão de risco batem de frente com a área de vendas”*. Mas, percebeu-se que essa falta de integração teve sua existência justificada pelos entrevistados como objetivos diferentes entre as duas áreas, que causam determinada dicotomia.

Também foi apontado a integração com outras áreas no sentido de gerenciar risco para além dos riscos pré-determinados em que o setor atua. Alguns entrevistados notaram que há integração com a área de Marketing, explícita na fala

do entrevistado A: *“Não se faz mais promoção sem o apoio do jurídico”*. Também foi citado a integração com o departamento de compras, em função da análise de contratos com fornecedores. Entretanto, foi sinalizado por parte dos entrevistados que uma integração total ainda não ocorre, a exemplo do que se percebe na fala do entrevistado B, abaixo.

“Acho que nós estamos caminhando para isso, mas acho que ainda não existe uma cultura, porque aí a gente não teria tanto dificuldade de ficar sinalizando. Isso porque os interesses de cada departamento são diferentes” (Entrevistado B).

Nesse sentido, três entrevistados citaram como compreendem a capacidade de outros setores perceberem riscos para a empresa.

“[...] eu acho que fora, no geral, alguns setores, não acham que representam um risco”. (Entrevistado E).

“A gente tenta buscar o fundo da questão. E muitas vezes outros dizem: já aconteceu, mas é assim mesmo, então deixa passar”. (Entrevistado E).

“Eu acho que isso fica mais a cargo do nosso departamento, de nós percebermos. Talvez algumas situações no comercial eles percebam, mas o apoio que eles têm somos nós”. (Entrevistado G).

“[...] chegam várias demandas para o jurídico, para o monitoramento, para a análise de clientes, várias situações para investigar. Algumas coisas passam batido né, e a gente conhece e sabe dessas situações”. (Entrevistado F).

A partir da análise desses depoimentos, percebe-se que existe uma percepção de uma responsabilidade maior em relação a monitorar e identificar riscos para o departamento de gestão de riscos. Os entrevistados citaram situações que no dia a dia até podem ser percebidas por outros departamentos como risco, mas que existe uma dificuldade em entender e encaminhar tal situação para análise e tratamento. Percebe-se que certos padrões no *modus operandi* contribuem para essa assimilação expostas pelos entrevistados.

Os entrevistados também foram questionados em relação a capacidade de colaboração da área de gestão de riscos para as tomadas de decisões. Esse ponto foi, entre os pareceres, o mais uniforme, onde todos os entrevistados apontaram que existe uma contribuição da área de gestão de riscos quanto a tomada de decisões

dentro da empresa Alfa. Abaixo segue a reprodução de trechos das entrevistas que confirmam essa análise.

“Pode, pode sim! Tem coisas que não tem como saber sem o apoio do risco. Hoje a gente sabe o que está acontecendo” (Entrevistado A)

“[...] às vezes a gente até atenua alguma conclusão sugerindo situações, mas é com base nessas informações, que são verídicas, que eles tomam a decisão do que fazer” (Entrevistado E).

“Então eu acho que as informações que a gente produz ali são de confiança e auxiliam muito na tomada de decisão” (Entrevistado C)

“Contribuímos efetivamente” (Entrevistado F)

“É com informações [...] Não tinha e hoje se sabe” (Entrevistado D)

“Querem fazer alguma coisa, aí a gente diz: olha isso pode acarretar tal risco... Eu acho que sim, influencia a tomar algumas decisões. Talvez algumas decisões vão em desacordo com algumas orientações, mas por outros aspectos” (Entrevistado G)

“Com informações. O mapeamento de risco se dá através de informações. Então prestando essas informações, com indicadores, dessa forma, que nós contribuimos” (Entrevistado B)

Como podemos verificar nas falas acima descritas, vários entrevistados resumiram que a contribuição efetiva da área de gestão de riscos à empresa é com o relato de informações que subsidiam a tomada a decisão. Essas informações possibilitam aos executivos, que necessitam escolher qual será a ação sobre determinada situação, ter um panorama sobre os aspectos que a envolve e sobre os impactos que certas decisões poderão trazer.

Ao longo da entrevista também se questionou a respeito de como se dá o processo de identificação, análise e avaliação de riscos na empresa Alfa. Vimos que muitas constatações de riscos ocorrem pela junção de fatos que fazem o departamento suspeitar de situações e que partir disso é realizada alguma investigação no sentido de risco, conforme cita o entrevistado G: *“eu acho que tem evidências, alguns sinais que com isso a gente vai em busca de identificar”*. O entrevistado D também reforça essa percepção, mas amplia sua perspectiva sugerindo que a partir de suspeitas existem procedimentos que guiam os colaboradores sobre como analisar e avaliar determinadas situações: *“não tem*

alguém identificando se é ou não é, mas a partir de uma suspeita de se tem o que fazer” (Entrevistado D).

Ainda sobre esse ponto, um entrevistado externou como percebe que os processos foram concebidos na área de gestão de riscos.

“Eu acho que ainda está meio atropelado. Não tem uma estrutura [...]. A gente sabe que poderia existir um procedimento, mas o que a gente faz é um procedimento criado por nós, dentro do tempo que a gente tem para executar, dentro do que foi acontecendo. Porque daqui a pouco a gente podia ter feito um benchmarking com outras empresas que tem essa... digamos bancos, que eles têm bastante essa questão de risco, para ver como eles trabalham, o que a gente podia agregar ao nosso trabalho. Mas na verdade a coisa aconteceu e a gente foi se adequando ao que aconteceu” (Entrevistado C).

Nota-se que a estruturação do setor foi acontecendo também a partir da ocorrência de situações. O entrevistado A citou que a empresa Alfa está adquirindo ferramentas tecnológicas para auxiliar o setor nos processos de identificação, com o intuito de otimizar a área de gestão de risco. *“A tecnologia está toda aí para ajudar a gente. Não tem porque não. Mas, ainda não está bem formatado tudo” (Entrevistado A).* Então, conseguimos observar, a partir das entrevistas, que procedimentos de identificação, análise e posterior avaliação ainda estão passando por um amadurecimento e estruturação pela empresa Alfa. O entrevistado B resume, na passagem a seguir, essa fase que o setor está passando.

“Nós estamos caminhando para uma padronização, esse é um caminho que nós temos que caminhar mais, porque no início era mais uma percepção de risco, agora nós conseguimos juntar dados” (Entrevistado B).

Da mesma forma como nota-se que os processos de identificação, análise e avaliação estão sendo estruturados na empresa Alfa, o processo comunicativo a respeito de riscos enfrentados pela empresa também está imaturo e enfrenta algumas dificuldades. Especificamente sobre como o processo ocorre, houve um consenso entre os entrevistados de que a comunicação a respeito de riscos inicia por e-mail, relatórios, pareceres e reuniões, em casos mais específicos. A norma NBR ISO 31000 sugere que a comunicação e consulta sobre gestão de riscos deve ser permanente entre todos os envolvidos e expor todas as percepções das partes envolvidas. Dois entrevistados explanaram que não percebem a exposição de todas

as partes envolvidas, por acreditarem não ocorrer retorno de algumas situações expostas.

“Acho que a comunicação começa muito bem, mas temos um problema na continuidade disso. No retorno. Isso a gente precisa melhorar. Porque comunicar bem é uma parte. Mas precisamos identificar o porquê não vem retorno” (Entrevistado A).

“Muitas vezes a gente comunica mais do que a gente recebe posicionamentos, às vezes passo um tempo, a coisa mudou e aí fica por assim, sabe? A gente depende muito dos externos em alguns momentos” (Entrevistado E).

Outros entrevistados também citaram um certo esforço para receber retornos. Com isso, nota-se que a dificuldade na continuação do debate comunicativo em torno do risco impede a empresa Alfa em realizar esta etapa de forma permanente, fato que sugere dificuldade em cumprir a premissa da Norma de todos os envolvidos externarem suas percepções a respeito do risco em questão. O entrevistado D, em sua fala, demonstra qual pode ser o prejuízo dessa dificuldade: *“algumas coisas param no meio do caminho e tu percebe depois: tal lojista foi descredenciado, tal foi feito isso, foi feito aquilo. Não é muito formalizado para todos”*. Por fim, durante as entrevistas foi identificado que existe um entendimento que a área de gestão de riscos está comprometida em identificar e sinalizar os riscos apenas, situação que não propicia o diálogo permanente em torno das questões evidenciadas, conforme aponta o entrevistado C: *“no começo me frustrava muito comunicar a fato e não ter a ação do fato. Só que aí eu cheguei à conclusão que a proposta do nosso setor é comunicar o fato”*.

Na realização das entrevistas, buscou-se também entender como os entrevistados avaliavam a efetividade do tratamento dos riscos enfrentados pela empresa Alfa. Alguns entrevistados apontaram uma certa dificuldade em tratar os riscos, onde consideram existir falta de decisões em torno de determinadas situações, conforme apontam as passagens a seguir.

“[...] a gente tem dificuldade de retorno. Então a gente tem a dificuldade do tratamento”. (Entrevistado A).

“E a empresa eu acho que ela está aprendendo a trabalhar com a gestão de risco [...]. Ela deixa as coisas rolando até que dá um problema [...]. Não tem essa postura, um posicionamento efetivo em relação as

situações. Devia ser sim ou não. E não mais ou menos, depois a gente vê”. (Entrevistado C).

Com isso, notou-se que existem dificuldades em realizar um balanço entre possíveis prejuízos e benefícios que determinado risco envolve, não sendo tomada a decisão de se irá evitar tal situação, remover, alterar ou alguma outra atitude que determine a ação de tratamento do risco. Mas no momento que observamos respostas a respeito de quando existe um delineamento de qual será o tratamento, observamos opiniões que demonstram compreender efetividade nas decisões, conforme fala do entrevistado D: *“acredito que tem um grande percentual de acerto nas decisões”*. Todavia, também percebemos que alguns entrevistados compreendem que certos tratamentos que, provavelmente, visam manter o risco em função de algum outro benefício, são equivocados.

“Eu não consigo enxergar como eles baseiam algumas decisões, qual o critério” (Entrevistado E).

“Mas eu acho que às vezes a empresa não consegue entender a devida gravidade da ótica do setor” (Entrevistado F).

Sugere-se que tal percepção pode ser resultado da falta de análise entre os pontos em torno do risco, como citado anteriormente, ou, também, em função das falhas de comunicação que os próprios entrevistados apontaram, debatidas anteriormente nesta mesma etapa do trabalho. A falta de diálogo e a falta de envolvimento dos interessados pode levar ao desconhecimento de outras situações que levam a decisão de manter o risco como escolha de tratamento.

No último ponto de análise, procurou-se entender se ocorre e como ocorre o monitoramento e análise crítica a respeito dos processos de gestão de risco. Sobre esse aspecto, a maior parte dos entrevistados afirmou existir um processo de autoanálise contínuo sobre os processos de gerenciamento de riscos. Esta visão é compartilhada inclusive nas entrevistas de pessoas que não trabalham diretamente na área de gestão de riscos. Foi bastante citado o aprimoramento que estão buscando com a inclusão de ferramentas para monitoramentos, uma vez que o modelo atual foi concebido aos poucos, a partir do entendimento dos próprios profissionais envolvidos no processo e não partir de modelos estruturados de gestão de riscos existentes. Inclusive, a falta de formalização do que é realizado pela

empresa Alfa no monitoramento de riscos, foi citada como um fator que dificulta a avaliação da efetividade dos processos, conforme a passagem a seguir evidencia.

“Nós podemos evoluir em estruturar essa metodologia, isso poderia estar desenhado, os riscos e quando acontece uma situação o que nós temos que fazer. Até para se fazer essa autoanálise” (Entrevistado B).

Diante disso, percebe-se que existe um movimento para análise contínua da forma como a área de gestão de riscos atua, mas que ainda existem alguns esforços necessários para melhor estruturação e continuidade do gerenciamento de riscos na empresa Alfa.

A partir da análise dos depoimentos dos entrevistados, conseguimos perceber em seu conteúdo diversos pontos que se assemelham a NBR ISO 31000, como a agregar valor ao negócio, enquanto para outras diretrizes da Norma encontramos algumas dicotomias, como a comunicação que envolve o processo de gerenciamento de risco e a integração entre outros setores. Com o intuito de sintetizar o debate realizado nessa análise e realizar os devidos contrapontos com a bibliografia estuda neste trabalho, no subcapítulo a seguir será apresentada uma compilação dos resultados aqui expostos.

4.4 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

Diante dos resultados obtidos nas entrevistas, nos próximos parágrafos será proposta uma integração dos resultados auferidos com o intuito de refletir sobre as principais propostas realizadas pela problemática da presente pesquisa.

Notamos um consenso entre as percepções a respeito dos fatos motivadores que levaram a empresa a estruturar sua gestão de riscos. Constantes problemas com revendedores, que resultaram em perdas financeiras, fizeram a empresa atentar para as situações que ocasionaram tais perdas como fatores de risco, determinando então uma nova estruturação para algumas áreas já existentes na Alfa, mas que, a partir desse momento, iniciaram seus trabalhos sob uma perspectiva voltada especificamente a gestão de riscos. No desenrolar da análise das entrevistas realizadas, foi possível perceber que é de fundamental importância a iniciativa da direção da empresa em estabelecer esse processo de gerenciamento de riscos, centralizado em uma única área. A NBR ISO 31000 sugere que a

administração da empresa deve sustentar a gestão de risco organizacional e nota-se, com isso, que esse endosso por parte da direção da Alfa fortalece não apenas a área de gestão de risco, como a filosofia de atentar para situações que podem comprometer resultados da empresa.

Entretanto, conseguimos perceber também que a estrutura conceitual de gerenciamento de riscos que ocorre na empresa Alfa é diferente da estrutura proposta pela NBR ISO 31000. A empresa estabeleceu seus processos de gerenciamento de risco de forma mais unificada e focada em situações oriundas do ambiente externo, mais especificamente em questões comerciais. A Norma aponta que a estruturação do gerenciamento de riscos em empresas deve ocorrer a partir de avaliação minuciosa externa e também interna, considerando políticas, diretrizes e metas, cultura, capacidades e sistemas informacionais, o que denomina de estabelecimento do contexto. Não foi percebido durante as entrevistas que a mesma disposição em propor processos de gerenciamento de riscos para questões oriundas do ambiente externo também tenha ocorrido no ambiente interno. Da mesma forma, ao contrário do que propõe a Norma, não foram definidos tipos de riscos, níveis, tolerâncias, probabilidades e critérios. Essa situação é ressaltada pelos entrevistados, que também sinalizaram ser esse um passo importante para melhorar a estruturação da gestão de riscos na Alfa.

Ainda em relação a comparação da estrutura adotada na empresa e a sugerida pela Norma, verificou-se nesta organização que o suporte necessário para desenvolver o trabalho de gerenciamento de riscos ainda está sendo construído, conforme apontaram os próprios entrevistados, ao citarem sistemas e procedimentos, os quais ainda estão sendo adquiridos ou formatados. Nesse sentido, lembramos que o IIA (2010) alerta que o nível de maturidade dos processos de gerenciamento de riscos vai ocorrendo ao longo do tempo, o que possibilita entender esta fase dos processos da empresa Alfa, que é relativamente recente.

Existe um consenso em relação aos processos de gerenciamento de riscos agregarem valor à empresa na percepção dos entrevistados. Notou-se valores em relação a prevenção de perdas e preservação da imagem. Isso reflete uma convergência com a Norma, que estabelece esse fato como princípio, possibilitando resultados positivos em relação a diversos pontos de valor de uma organização. Nesta mesma perspectiva, observou-se que os entrevistados apontaram uma melhoria na organização, no que diz respeito ao aperfeiçoamento dos seus

processos de gestão, apontando situações no passado onerosas para a empresa, que atualmente não acontecem mais ou que ocorrem em menor grau. Esse fato converge também com a Norma, quando essa estabelece como princípio a melhoria da organização em seus processos de gestão.

Vimos também que não existe um consenso de que ocorra uma integração entre as áreas da empresa no sentido de gerenciamento de riscos. A NBR ISO 31000 sugere que todos os processos organizacionais se atentem a situações de riscos e que não deve haver uma separação entre as atividades. Porém, notou-se que na empresa Alfa nem todas as atividades realizadas internamente trabalham com a premissa de prevenir riscos e que algumas situações são tratadas separadamente. Percebe-se que em algumas áreas existe uma integração mais forte nesse sentido, entretanto não vimos nas entrevistas uma conformidade dos entrevistados sobre quais são essas áreas que existe um relacionamento mais próximo para o monitoramento de riscos. Com isso, sugere-se que existe uma possibilidade de aprimorar a integração entre todos os processos da empresa Alfa, no sentido de gerenciar riscos.

Em relação a contribuição do gerenciamento de riscos para a tomada de decisões na empresa, é unânime o entendimento de que esse fator contribui efetivamente àqueles que necessitam tomar decisões. A contribuição ocorre com a disponibilidade de informações, que possibilitam analisar todos os contextos envolvidos e fazer a escolha que se mostra mais acertada para a organização, incorporado, conforme sugere a Norma, ao próprio processo decisório.

No que tange os processos para avaliação de riscos encontramos nas entrevistas pontos em comum e pontos levemente distantes do que propõe a NBR ISO 31000. O maior afastamento se refere a etapa de identificação de riscos, onde a Norma propõe a criação de uma lista de todos riscos eminentes aos processos da empresa. Não padronizado nesse formato, a empresa Alfa trabalha com alguns pontos de atenção de risco, direcionando maior esforço para a rede de revendedores. Porém os entrevistados destacaram que, por momentos, algumas situações não são previstas e acabam sendo incorporadas a gestão de riscos da organização. Entretanto, lembramos que a própria Norma considera que a gestão de riscos deve sempre considerar a incerteza envolta nos riscos em relação a sua compreensão, existência, consequência e probabilidade.

Os processos das etapas de análise e avaliação de riscos se mostraram incipientes em relação a ser um método padronizado. Alguns entrevistados expuseram que após identificada a situação de risco, na maioria dos casos, há um procedimento de como analisá-lo e avaliá-lo para que seja feita a devida comunicação aos tomadores de decisão, com a emissão de pareceres. Porém essa situação se mostrou ser algo novo na área e que ainda existem situações que carecem dessa padronização para análise e avaliação dos riscos. A NBR ISO 31000 enfatiza que trabalhar o princípio de um arranjo sistematizado e estruturado possibilita resultados mais confiáveis, análogos e consolidados.

Outro ponto analisado e que se mostra um pouco distante a realidade da empresa Alfa em relação ao que propõe a Norma é o processo comunicativo em torno dos riscos. Resumidamente, os entrevistados apontaram que existem falhas nessa etapa, onde foi apontado por diversas vezes a falta de *feedback* das informações e pareceres prestados pela área de gestão de risco. Outro ponto também citado foi a falta de conhecimento de alguns tratamentos dados aos riscos e da falha no compartilhamento de informações aos envolvidos na empresa. Esses pontos são sugeridos na NBR ISO 31000 como partes fundamentais do processo de comunicação e consulta no gerenciamento de riscos.

O tratamento dos riscos, onde devem ser pontuados custos e esforços em relação aos benefícios eminentes ao risco para que, então, seja feita a escolha do tratamento que será dado adotado, também foi analisado. Na empresa Alfa observa-se duas situações diferentes: quando é tomada a decisão de qual será o tratamento e quando não ocorre essa decisão. O primeiro ponto se percebe uma convergência com a Norma, uma vez que os entrevistados apontaram que é delineado como tratamento a situação que oferece maiores vantagens estratégicas para a empresa. Porém, quanto ao segundo ponto, durante as entrevistas, alguns colaboradores apontaram que existem situações que o tratamento do risco é postergado, quando não é tomada a decisão de evitar, aumentar ou minimizar o risco, convivendo com ele da mesma forma de quando indicado pela área de risco. Esse apontamento demonstra que nem todas as situações de riscos tem o direcionamento do tratamento que será adotado pela empresa.

Por fim, o último ponto avaliado se refere ao monitoramento qualificado dos controles e monitoramentos realizados. De forma unânime viu-se que há uma percepção positiva quanto a realização dessa avaliação por parte da empresa. A

NBR ISO 31000 diz que realizar esse processo de vigilância, possibilita controles mais eficazes ao longo do tempo. Também, apontamos que a empresa, tendo formulado recentemente o seu gerenciamento de riscos, ainda está editando diversos processos e encontrando a fórmula mais adequada para seu contexto e os riscos com que convive.

Assim, diante do esforço de entender os processos de gerenciamento de riscos da empresa Alfa em contrapartida às diretrizes proposta pela NBR ISO 31000, vislumbra-se que os esforços despendidos em torno dos riscos enfrentados pela organização estão, em grande maioria, alinhados à sugestão da Norma. Mesmo sendo uma formatação de processos relativamente recentes, que carece de alguns aprofundamentos e padronizações, conforme visto na análise descrita até então, nota-se que foi alcançado um importante patamar de prevenção a situações de riscos que poderiam comprometer a empresa em sua saúde financeira e sua imagem perante clientes e consumidores. Entretanto, cabe destacar que existem situações, que podem ser riscos, desamparadas pelos processos adotados. Enquanto a NBR ISO 31000 sugere uma análise de riscos em diversos setores, contextos e situações em que a empresa se submete, a empresa Alfa opera, até o momento, com uma outra proposta. A orientação adotada não integrada a totalidade do relacionamento existente entre empresa, clientes e consumidores e também não contempla processos internos que possam trazer riscos. Supõe-se ser essa a principal diferença entre as diretrizes da Norma e o gerenciamento de riscos da empresa Alfa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o caminho percorrido ao longo deste trabalho, é possível confirmar o objetivo o qual esta pesquisa foi submetida. O presente estudo teve como maior motivação entender quais as diferenças e os aspectos em comum entre a metodologia para gestão de riscos proposta pela NBR ISO 31000 e os processos de gerenciamento de riscos na empresa Afla. Para fundamentar essa proposta foram abordados, durante a construção dos capítulos apresentados, os temas necessários para entendimento da questão levantada e dos contextos pertinentes.

Inicialmente, realizou-se uma reflexão a respeito da teoria existente em torno do conceito de risco, onde notamos que este é um termo inerente a existência humana. Igualmente, vimos que cada dia mais as organizações ao redor do mundo estão dando maior importância aos riscos aos quais estão submetidas, surgindo então o conceito de gerenciamento de riscos, o qual também foi abordado neste trabalho. Nesta etapa aprendemos que a gestão de riscos é importante para as empresas manterem sua sustentabilidade financeira. E muito mais do que isso, vimos que gerenciar risco é uma questão estratégica da gestão de uma empresa em todas suas atividades, possibilitando benefícios não percebidos ou evitando problemas até então negligenciados. No contexto das organizações, o assunto se mostra de forma incipiente, surgindo apenas no final do século XX as principais leis, normas e modelos em torno do assunto. Entretanto, já é um consenso de quanto o gerenciamento de riscos contribui para uma gestão sustentável, evidenciada a partir da rentabilidade dos resultados das organizações que o fazem.

Sequencialmente, buscou-se compreender as propostas da NBR ISO 31000, que possibilitou fazer os devidos contrapontos com a estrutura investigada na etapa exploratório da pesquisa. Vimos, então, que é um modelo amplo, não se tratando de uma Norma para certificação, que tem como principal objetivo sugerir metodologias para empresas, das mais diversas tipologias, gerenciarem os mais variados riscos que as permeiam. Para tanto, a NBR ISO 31000 apresenta os princípios norteadores da gestão de risco, onde observamos que a proposta é sintetizar, através de pressupostos, o modelo eficaz de condução desses processos. Além disso, a Norma também demonstra os processos de gerenciamento de riscos idealizados, que presumem uma integração entre todas as etapas do gerenciamento de riscos,

estabelecendo como pontos primordiais a comunicação e o monitoramento constante dos próprios processos.

Como uma das propostas da pesquisa era contemplar os motivos que levaram a Alfa a gerenciar seus riscos e qual era a estrutura adotada, foi apresentado, então, informações sobre a organização que possibilitaram essa observação. Dessa forma, foi realizada uma breve descrição da empresa seguido de uma apresentação sobre seu gerenciamento de riscos. Vimos, neste momento, que essa função é exercida por uma área específica da empresa dedicada ao assunto e que seu principal ponto de atenção são riscos existentes a partir da relação com clientes e consumidores de seus produtos. Observamos que o principal determinante para o surgimento da área de gestão de riscos foi minimizar perdas financeiras e obter maior monitoramento das ações da rede de revendedores, no intuito de prevenir situações que possam representar alguma ameaça à sustentabilidade financeira e de imagem da empresa. Com isso, é possível destingir um ponto em comum com as premissas da NBR ISO 31000, uma vez que vimos existir na empresa uma cultura de prevenção e de busca por informações pertinentes ao contexto do risco.

Na empresa Alfa vimos um envolvimento e endosso da direção em relação a existência de um trabalho de gerenciar riscos, o que possibilita a sustentação da área e alinhamento com os objetivos macros da organização, conforme delineado na NBR ISO 31000. Da mesma forma, vimos que, através do gerenciamento de risco, a empresa consegue o aperfeiçoamento de parte de seus processos, de maneira que se identifica o princípio de melhoria contínua da organização proposto pelo documento. Também vimos percepções sobre o pioneirismo da empresa ao propor, em seu ramo de atuação, essa área específica como resposta a mudanças no mercado, além de notarmos uma conscientização a respeito da necessidade de evolução dos processos de gerenciamento de riscos já adotados. Esses fatos nos levam a considerar que existe a aplicabilidade do princípio de dinamismo e reação a mudanças, proposto pela Norma, com sensibilidade ao ambiente, propondo novas perspectivas quando necessárias, conciliando com os processos de monitoramento de análise crítica dos procedimentos adotados, um dos pontos fundamentais do gerenciamento de riscos, segundo a NBR ISO 31000.

Durante a etapa exploratória da pesquisa, percebemos que outro processo relevante na estrutura da Norma, a etapa de comunicação e consulta, apresenta

algumas diferenças na empresa Alfa. Apontou-se que não é um processo que sempre acontece de forma dinâmica. Os entrevistados sinalizaram que não ocorre, em todas as situações, os devidos retornos e, também, a falta de alinhamento das informações com todos os envolvidos. Esses acontecimentos levam a um desencontro da proposta da Norma sobre o item e também quanto ao princípio de transparência e inclusão. Na empresa Alfa existe a oportunidade de aprofundar esses tópicos, possibilitando a demonstração da percepção de todos os envolvidos e tornando claras as causas, consequências e tratamentos adotados nas situações identificadas como risco. Esses pontos podem aproximar mais a Alfa do que sugere a NBR ISO 31000 e possibilitar maior conhecimento e compartilhamento de informações.

Ao buscarmos entender como era percebido a contribuição do gerenciamento de riscos para alguns aspectos da organização, compreendemos que a gestão de riscos possibilita criar valor para empresa, onde vimos referências de valor sobre evitar prejuízos e preservação da imagem, além de agregar informações que facilitam a tomada de decisões. Ficou claro, que o conteúdo gerado pela área de gestão de riscos possibilita ter maior clareza sobre diversos aspectos em torno do risco, facilitando e apoiando os tomadores de decisão em seu trabalho, situação que não ocorria anteriormente, conforme apontado pelos entrevistados. Todavia, as possibilidades incertas que envolvem o risco e também os limites de informações disponíveis não são esquecidos pelos colaboradores consultados, que mostraram ciência dessas limitações e exemplificaram que muitas vezes são considerados esses pontos durante a tomada de decisão. Também foi possível observar que existe uma preocupação em diminuir as limitações na disponibilidade de informações, através da reformulação de processos com obtenção de novas ferramentas.

Na empresa Alfa, vimos que o princípio proposto pela NBR ISO 31000 de integração entre todos os processos organizacionais, não está sacramentado no dia a dia da organização. Existem situações, áreas e colaboradores que não tem a mesma orientação para a prevenção de riscos, conforme perspectiva apontada pelos entrevistados. Com isso, reforça-se que não ocorreu de forma minuciosa, conforme propõe a Norma, uma avaliação de todos os ambientes da empresa (externos e internos) e, talvez, de tendências de mercado. Essa análise possibilita estruturar um gerenciamento de risco adequado para a empresa e, também, poderá

auxiliar na sistematização e estruturação dos processos de gerenciamento de riscos, que estão em momento inicial. Além disso, um ambiente não integrado no sentido de gerenciar riscos poderá impactar diretamente nos objetivos almejados pela organização, uma vez que nem todos envolvidos com seus processos estarão alinhados ao intuito de criar e proteger valor, conforme sugerido pela Norma.

Por fim, pode-se concluir que o objetivo o qual essa pesquisa se propôs foi alcançado, uma vez que conseguimos identificar as práticas de gerenciamento de riscos da empresa Alfa, à luz das diretrizes da NBR ISO 31000. Vimos que existem diversas situações e estruturas sugeridas pela Norma contempladas na organização. Também, é possível perceber algumas dicotomias, sejam elas oriundas da metodologia adotada para estabelecer o contexto de gerenciamento de riscos da empresa, sejam em função da não integração total entre os processos que permeiam a organização ou ainda em função da maturação que o gerenciamento de riscos enfrenta na empresa Alfa.

Com este estudo foi possível se aproximar da temática de gerenciamento de riscos, ainda pouco explorado. Conseguimos entender melhor o que se propõe esta gestão no contexto corporativo e a sua importância para a sustentabilidade das organizações. Contudo, não encerram aqui as possibilidades em torno do assunto, uma vez que esta pesquisa apenas contribuiu para aprofundamento da temática.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000: Gestão de riscos – princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009.

ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (MOVERGS). **Dados do setor moveleiro**. Bento Gonçalves, 2017. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>>. Acesso em: 17 set. 2017.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. São Paulo: Saint Paul, 2012.

BANCO MUNDIAL. **Risco e Oportunidade — Gestão do Risco para o Desenvolvimento**. Washington, D.C.: Banco Mundial, 2013. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/120341468157793859/Relat%C3%B3rio-Sobre-o-Desenvolvimento-Mundial-2014-risco-e-oportunidade-gerenciamento-de-riscos-para-o-desenvolvimento-vis%C3%A3o-geral>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm>. Acesso em: 13 out. 2017.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Gestão e análise de riscos corporativos: método Brasileiro avançado**. São Paulo: Sicurezza, 2010.

CORREA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. **Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1996.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica do risco**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

DUARTE, Jorge. Entrevista em Profundidade. In: BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HENTGES, Alexia. **Gestão de riscos**. São Leopoldo: UNISINOS, 2012.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **Practice Guide: Assessing the Adequacy of Risk Management using NBR ISO 31000**. Florida: 2010. Disponível em: <https://www.ii.org.uk/media/91935/assessing_the_adequacy_of_risk_management_using_iso_31000.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017.

INSTITUTE OF RISK MANAGEMENT (IRM); THE PUBLIC RISK MANAGEMENT ASSOCIATION (ALARM); ASSOCIATION OF INSURANCE AND RISK MANAGERS (AIRMIC). **Risk Management Standard**. London: 2005. Disponível em: <<https://www.theirm.org/the-risk-profession/risk-management/irms-risk-management-standard.aspx>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: IBGC, 2017. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/cadernos-de-governanca>>. Acesso em: 31 mai. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAM, James. **Risk Management: the ERM guide from AFP**. Las Vegas: Association for Financial Professionals, 2011. Disponível em: <http://www.jameslam.com/images/PDF/AFP%20Enterprise%20Risk%20Management%20Guide_Lam%202012.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2017.

MOREIRA, Sonia Virginia Análise documental como método e como técnica. In: BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luis; BERTOLUCCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria: enterprise risk management (ERM)**. São Paulo: Atlas, 2013.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Construtos de investigação	Roteiro de entrevista
<p>1 – Percepção a respeito dos objetivos dos processos de gestão de riscos.</p>	<p>a) Quais foram os principais determinantes para a empresa implantar um setor de gestão de riscos?</p> <p>b) Em seu entendimento, qual é o objetivo da empresa em realizar gerenciamento de riscos?</p> <p>c) Você acredita que os objetivos e metas da área de gestão de riscos estão relacionados aos objetivos da empresa?</p>
<p>2 – Princípios estabelecidos pela NBR ISO 31000.</p>	<p>a) Em quais aspectos você entende que a gestão de risco agrega valor à empresa?</p> <p>b) Como você percebe que ocorre a integração entre a gestão de risco e outras áreas da empresa, no sentido de gerenciar riscos?</p> <p>c) Como você acredita que área de gestão de riscos contribui para a tomada de decisão?</p>
<p>3 – Processos de gestão de risco</p>	<p>a) Como acontece a identificação, a análise e a avaliação de riscos a partir da sua percepção?</p> <p>b) Como você percebe que ocorre a comunicação entre envolvidos e interessados sobre riscos identificados, consequências e o tratamento dado?</p> <p>c) Você acredita que a gestão de riscos trata adequadamente os riscos identificados?</p> <p>d) Acredita que ocorre um monitoramento qualificado, no sentido de avaliar a eficácia dos processos de identificação, análise e tratamento dos riscos?</p>