

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO**

**ANÁLISE DE RISCOS CORPORATIVOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
NEGÓCIO: MULTINACIONAL QUÍMICA BRASILEIRA DE GRANDE PORTE**

**Lília Miguel de Arantes Saiago Ferreira**

**Orientador: Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva**

**SÃO PAULO**

**2020**

Prof. Dr. Vahan Agopyan  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso  
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

**LÍLIA MIGUEL DE ARANTES SAIAGO FERREIRA**

**ANÁLISE DE RISCOS CORPORATIVOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
NEGÓCIO: MULTINACIONAL QUÍMICA BRASILEIRA DE GRANDE  
PORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva

**Versão Corrigida**

**SÃO PAULO**

**2020**

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Ferreira, Lília.

Análise de riscos corporativos na gestão estratégica de negócio:  
multinacional química brasileira de grande porte / Lília Ferreira. - São Paulo,  
2019.

101 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.  
Orientador: Fábio Lotti Oliva.

1. Gerenciamento de riscos. 2. Tipos de riscos. 3. Análise de riscos. 4.  
Tratamento de riscos. 5. Gestão estratégica de negócios. I. Universidade de  
São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II.  
Título.

## AGRADECIMENTOS

Com imensa satisfação, agradeço a todos os que contribuíram a para realização deste trabalho.

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por mais uma oportunidade; ao meu marido, pelo incondicional suporte e compreensão durante esta caminhada, e ao meu pai, que sempre apoiou as minhas decisões, assim como minha mãe (*in memoriam*) e incentivou a minha educação, bem como a busca pelo conhecimento.

Agradeço também a todos os coordenadores e professores do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA-USP pela dedicação, trabalho, busca pela excelência e por compartilharem todo o seu conhecimento e experiência visando a melhor formação possível de todos os seus alunos.

Agradeço, em especial, ao meu orientador, Professor Doutor Fábio Lotti Oliva, por toda orientação, paciência e apoio ao longo desse processo, sempre me incentivando e acreditando no meu trabalho.

Agradeço também a todos os meus colegas de turma da FEA-USP, pela troca de experiências, incentivos e parceria ao longo desses anos.

Por fim, agradeço a minha atual empresa e aos colegas de trabalho que possibilitaram a coleta de dados, forneceram informações e tornaram possível a concretização deste estudo.

“Uma pessoa inteligente resolve um problema,  
um sábio previne-o.”

Albert Einstein

## RESUMO

FERREIRA, Lília M. de A. S., Análise de Riscos Corporativos na Gestão Estratégica de Negócio: multinacional química brasileira de grande porte, 2019. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

O ambiente de negócios tem se tornado cada dia mais complexo, volátil e suscetível a diversos riscos internos e externos. Nem sempre esses são previstos com antecedência ou identificados e tratados da forma correta, porque muitas empresas ainda não possuem um gerenciamento de riscos adequado e trabalham apenas com o gerenciamento de crises. O trabalho proposto tem como objetivo analisar os riscos corporativos na gestão estratégica de negócios, especificamente em uma empresa multinacional química brasileira de grande porte. Para isso, foi necessário identificar os principais agentes e relações envolvidos no negócio dessa empresa, identificar também os riscos corporativos existentes nesses agentes e relações, com base na tipologia de riscos, avaliar os riscos corporativos identificados, verificando sua importância *versus* impacto e, por fim, tratar os riscos propondo estratégias de mitigação ou de diminuição de impacto. Na revisão bibliográfica desta pesquisa, foram tratados os principais conceitos para riscos, gerenciamento de riscos, alguns modelos usados nesta gestão, como COSO e ISO 3100, e também o modelo conceitual de identificação de riscos utilizado como base deste trabalho. A metodologia utilizada foi o estudo de caso baseado na observação, pesquisa documental, entrevistas e levantamento de dados para análise. A pesquisa em questão é descritiva e sua abordagem é qualitativa. As fontes de dados são de natureza bibliográfica, documental e de campo, obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas feitas com colaboradores de diversas áreas da empresa definida como estudo desse trabalho. Após a apresentação e análise dos resultados alcançados, foi possível atingir todos os objetivos propostos, compreender melhor a relevância da gestão de riscos e incentivar as empresas a desenvolverem uma sólida gestão ao tratarem de seus negócios estratégicos, permitindo que as empresas conheçam os riscos envolvidos em sua gestão, formas de reduzir tais riscos, fazendo com que a empresa tenha uma estratégia mais sustentável.

**Palavras-chaves:** gerenciamento de riscos – tipos de riscos – análise de riscos – tratamento de riscos - gestão estratégica de negócios – empresas multinacionais.

## ABSTRACT

FERREIRA, Lília M. de A. S., Corporate Risk Analysis in Strategic Business Management: a large Brazilian chemical multinational, 2019. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

The business environment has become increasingly complex, volatile and susceptible to various internal and external risks. These are not always anticipated or identified and handled correctly because many companies do not yet have proper risk management and only work with crisis management. The proposed work aims to analyze corporate risks in strategic business management, specifically in a large Brazilian chemical multinational company. For this, it will be necessary to identify the main agents and relationships involved in the business of this company, also identify the corporate risks existing in these agents and relationships based on the typology of risks, assess the identified corporate risks, verifying their importance versus impact and, finally, address the risks. proposing mitigation or impact mitigation strategies. The bibliographic review of this research will address the main concepts for risks, risk management, some models used in this management, such as COSO and ISO 3100, and also the conceptual model of risk identification used as the basis of this work. The methodology used was the case study based on observation, documentary research, interviews and data collection for analysis. The research in question is descriptive and its approach is qualitative. The data sources are bibliographic, documentary and field, through semi-structured interviews with employees from various areas of the company defined as a study of this work. After presenting and analyzing the results achieved, it is expected to achieve all proposed objectives, better understand the relevance of risk management and encourage companies to develop sound management when dealing with their strategic business, allowing companies to know the risks involved. in its management, ways to reduce these risks, thus making the company have a more sustainable strategy.

**Keywords:** risk management - types of risks - risk analysis - risk management - strategic business management - multinational companies.



## RESUMEN

FERREIRA, Lília M. de A. S., Análisis de riesgo corporativo en la gestión estratégica de negocios: una gran multinacional química brasileña, 2019. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

El entorno empresarial se ha vuelto cada vez más complejo, volátil y susceptible a diversos riesgos internos y externos. Estos no siempre se anticipan o identifican y se manejan correctamente porque muchas empresas aún no tienen una gestión de riesgos adecuada y solo trabajan con la gestión de crisis. El trabajo propuesto tiene como objetivo analizar los riesgos corporativos en la gestión estratégica de negocios, específicamente en una gran empresa química multinacional brasileña. Para esto, será necesario identificar los principales agentes y relaciones involucradas en el negocio de esta empresa, también identificar los riesgos corporativos existentes en estos agentes y las relaciones basadas en la tipología de riesgos, evaluar los riesgos corporativos identificados, verificar su importancia versus impacto y, finalmente, abordar los riesgos. proponer estrategias de mitigación o mitigación de impacto. La revisión bibliográfica de esta investigación abordará los conceptos principales de riesgos, gestión de riesgos, algunos modelos utilizados en esta gestión, como COSO e ISO 3100, y también el modelo conceptual de identificación de riesgos utilizado como base de este trabajo. La metodología utilizada fue el estudio de caso basado en observación, investigación documental, entrevistas y recopilación de datos para el análisis. La investigación en cuestión es descriptiva y su enfoque es cualitativo. Las fuentes de datos son bibliográficas, documentales y de campo, a través de entrevistas semiestructuradas con empleados de diversas áreas de la empresa definidas como un estudio de este trabajo. Después de la presentación y el análisis de los resultados alcanzados, se espera alcanzar todos los objetivos propuestos, comprender mejor la relevancia de la gestión de riesgos y alentar a las empresas a desarrollar una gestión sólida al tratar con sus negocios estratégicos, lo que permite a las empresas conocer los riesgos involucrados. en su gestión, formas de reducir estos riesgos, haciendo que la empresa tenga una estrategia más sostenible.

**Palabras clave:** gestión de riesgos - tipos de riesgos - análisis de riesgos - tratamiento de riesgos - gestión estratégica de negocios - empresas multinacionales.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>1.1 Contextualização</b> .....	8
<b>1.2 Problema de Pesquisa</b> .....	9
<b>1.3 Objetivo</b> .....	11
<b>1.4 Delimitações da Pesquisa</b> .....	11
<b>1.5 Justificativa</b> .....	12
<b>1.5.1 Contribuição</b> .....	12
<b>1.5.2 Viabilidade</b> .....	13
<b>1.5.3 Originalidade</b> .....	13
<b>1.6 Estrutura do Trabalho</b> .....	14
<b>2. REVISÃO TEÓRICA</b> .....	15
<b>2.1 O que é Risco</b> .....	15
<b>2.2 Tipos de Riscos</b> .....	17
<b>2.3 Gestão de Riscos Corporativos</b> .....	20
<b>2.3.1 Modelos de Gestão de Riscos Corporativos</b> .....	22
<b>2.3.1.1 Modelo COSO</b> .....	22
<b>2.3.1.2 Modelo ISO 31000</b> .....	24
<b>2.3.1.3 Modelo de Identificação de Riscos no Ambiente de Valor</b> .....	25
<b>2.3.1.4 Limitações dos Modelos Apresentados</b> .....	27
<b>2.3.2 Avaliação de Riscos</b> .....	28
<b>2.3.3 Tratamento de Riscos</b> .....	33
<b>2.4 Gestão de Riscos Corporativos e Nível de Maturidade</b> .....	34
<b>2.5 Fatores Críticos para o sucesso da Gestão de Riscos Corporativos</b> .....	38
<b>2.6 Gestão Estratégica de Negócios</b> .....	40
<b>2.6.1 Planejamento Estratégico Sustentável</b> .....	41
<b>2.6.2 Riscos Estratégicos</b> .....	42
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	43
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa</b> .....	44
<b>3.1.1 Gênero da Pesquisa</b> .....	44
<b>3.1.2 Natureza da Pesquisa</b> .....	45
<b>3.1.3 Abordagem da Pesquisa</b> .....	45
<b>3.2 Procedimentos de Coleta de Dados</b> .....	46

3.2.1 Fonte de Dados .....	46
3.2.2 Abordagem e Método.....	47
3.3 Base Conceitual .....	47
3.4 Apresentação e Análise dos Dados.....	47
3.5 Descrição da Empresa Amostra.....	50
3.5.1 A Empresa Amostra e seu Mercado .....	50
3.5.2 Contexto do Negócio da Empresa Amostra .....	51
3.5.3 Gestão Estratégica da Empresa-Amostra .....	52
3.5.4 Organização Interna de Gerenciamento de Riscos .....	52
3.5.5 Seleção dos Respondentes da Empresa .....	53
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	54
4.1 Descrição dos Entrevistados.....	54
4.3 Identificação dos Riscos da Empresa Analisada .....	55
4.4 Avaliação dos Riscos da Empresa Analisada.....	65
4.5 Estratégia de Tratamento dos Riscos da Empresa Analisada.....	76
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	80
6.1 Atendimento aos objetivos da pesquisa e metodologia .....	80
6.2 Implicações Gerenciais e Utilização do Modelo Conceitual .....	81
6.3 Limitações da Pesquisa .....	83
6.4 Contribuições à teoria.....	83
6.5 Futuras Pesquisas.....	84
REFERÊNCIAS .....	85
APÊNDICE.....	89
APÊNDICE 1 – APRESENTAÇÃO DA DISSERTAÇÃO PARA CONVIDAR OS ENTREVISTADOS A PARTICIPAREM .....	89
APÊNDICE 2 – PROTOCOLO DA PESQUISA .....	90

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

B2B – Business to Business

B2C – Business to Customer

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

ERM – Enterprise Risk Management

FERMA - Federation of European Risk Management Associations

GRC – Gerenciamento de Riscos

HPC – Home & Personal Care

IBGC – Instituto Brasileiro e Governança Corporativa

ISO – International Organization for Standardization

O&G – Oil & Gas

P&D – Pesquisa & Desenvolvimento

TI – Tecnologia da Informação

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de Risco .....	16
Quadro 2: Conceitos de Risco versus Conceito de Impacto Fonte: Autora (2019) .....	17
Quadro 3: Riscos Tradicionais versus Riscos Corporativos .....	20
Quadro 4: Caracterização da Pesquisa .....	44
Quadro 5: Caracterização da Pesquisa .....	46
Quadro 6: Exemplo da Análise de Agentes versus Natureza dos riscos .....	48
Quadro 7: Exemplo da Identificação e Classificação dos Riscos .....	48
Quadro 8: Exemplo da Causa e Consequência dos Riscos .....	48
Quadro 9: Exemplo da Frequência e Impacto dos Riscos.....	49
Quadro 10: Exemplo da Frequência e Impacto dos Riscos.....	50
Quadro 11: Exemplo da Frequência e Impacto dos Riscos.....	50
Quadro 12: Entrevistados.....	54
Quadro 13: Identificação e classificação dos tipos de riscos da empresa .....	58
Quadro 14: Exemplo da Análise de Agentes versus Natureza dos riscos .....	64
Quadro 15: Exemplo da Causa e Consequência dos Riscos Fonte: Autora (2019) .....	69
Quadro 16: Frequência versus Impacto dos Riscos Identificados Fonte: Autora (2019).....	72
Quadro 18: Priorização dos Tratamentos de Riscos .....	79

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz Evento versus Natureza dos Riscos .....	19
Figura 2: Componentes do Gerenciamento de Riscos Corporativos do COSO .....	22
Figura 3: Modelo ISO 31000.....	25
Figura 4: Riscos corporativos em um ambiente de valor .....	26
Figura 5: Matriz de Riscos.....	30
Figura 6: Probabilidade de Ocorrência versus Impacto do Evento.....	31
Figura 7: Elementos do apetite a risco.....	32
Figura 8: Classificação Apetite à Risco HM TREASURY .....	32
Figura 9: Desempenho do Preço das Ações com base na Classificação da Maturidade em Riscos .....	36
Figura 10 - Modelo de Maturidade de ERM .....	37
Figura 11: Diagrama de Etapas do Projeto .....	43
Figura 12: Matriz de Riscos da Empresa Fonte: Autora (2019) .....	73

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

Em dias cada vez mais voláteis e com mudanças tecnológicas aceleradas, as empresas enfrentam um cenário de riscos cada vez mais complexos e atuais (AON, 2017). Os riscos, assim como a estratégia de um negócio, fazem parte do dia a dia das empresas. Contudo, nem sempre elas possuem um gerenciamento eficaz e robusto para identificar esses riscos, mensurá-los e até mesmo tratá-los.

Segundo a Deloitte (2015), na pesquisa sobre inteligência em gestão de riscos, realizada em parceria com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, as organizações, de modo geral, sempre tiveram maior preocupação e foco na gestão de aspectos financeiros e regulamentares. Contudo, essa mesma pesquisa mostra que as empresas entendem agora que precisam ter uma gestão de riscos mais robusta e completa, incluindo outros temas antes despercebidos, como mercado, estratégia, modelo de negócios, entre outros.

O gerenciamento de riscos corporativos foi desenvolvido na década de 1990, porém ganhou mais visibilidade nos anos 2000, principalmente devido à crise global de 2008 (WU & OLSON, 2010).

O principal objetivo de um gerenciamento de riscos é identificar, utilizando-se de pesquisas, estudos, análises e até mesmo de experiências anteriores, os principais fatores que podem impactar de forma negativa ou positiva a empresa, procurando mensurá-los e projetando um plano de ação que ajudará a enfrentar e combater ou a mitigar o problema. Segundo Schwartz (2004, p.11): “[...] o objetivo é tomar decisões estratégicas que sejam plausíveis para todos os futuros possíveis”.

Com base em COSO (2007), a premissa inerente ao gerenciamento dos riscos corporativos é que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas, no entanto, as organizações enfrentam diversos eventos de incertezas e o desafio de seus executivos é determinar até que ponto se deve aceitar essas incertezas que representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor à organização.

Dessa forma, é possível perceber como o gerenciamento de riscos é importante em todas as áreas da empresa. Isso se dá especificamente na gestão estratégica do negócio,

que é essencial e até mesmo indispensável para garantir o crescimento sustentável de uma empresa.

Segundo Aon (2017), devido à interligação dos riscos e ao impacto que eles podem gerar nas organizações, é de extrema importância que as empresas entendam e considerem a relação entre boas práticas de gestão de riscos e o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis na gestão do seu negócio.

A integração entre o gerenciamento de risco e a gestão estratégica dos negócios gera uma melhor identificação e uma correlação mais eficiente entre os riscos, agregando e gerando mais valor (FARRELL & GALLAGHER, 2015).

As empresas que atuam globalmente enfrentam vários problemas que aumentam os riscos e sua complexidade. Seis grandes fatores diferenciam uma empresa nacional de uma multinacional, a saber: diferentes moedas, ramificações econômicas e legais, diferenças de idioma, diferenças culturais, papel do governo frente à economia do país e risco político. Segundo Weston e Brigham (2004), cada país em que a empresa atua possui instituições políticas e econômicas e suas diferenças podem criar riscos e provocar problemas significativos.

Dessa forma, o tema do gerenciamento de riscos, principalmente na gestão dos negócios em si, é extremamente atual e importante na vida das organizações. Destaque-se que, com um bom embasamento teórico e experiências práticas, pode-se desenvolver uma boa gestão de riscos nas organizações, de forma a sustentar e garantir a gestão dos negócios.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

O risco faz parte do dia a dia das empresas, mas nem sempre elas estão cientes deles ou de como desenvolver uma estratégia para gerenciá-los e mitigá-los.

Segundo a pesquisa de riscos da Deloitte (2017), apesar de 77% das empresas participantes possuírem uma área de *compliance* e 70% revisarem seu planejamento estratégico, apenas 51% entendem que possuem uma estrutura organizada no que diz respeito à gestão estratégica de riscos. Além disso, menos da metade das empresas participantes possuem uma política integrada de gestão de riscos, ou seja, apesar de terem certa estrutura nessa gestão, não possuem uma formalização e comunicação adequadas.



Diante de constantes crises financeiras, novos entrantes no mercado, mudanças aceleradas e outros fatores que transformam o mundo em um cenário instável e muitas vezes imprevisível, a gestão de risco está se tornando cada vez mais uma ferramenta essencial para as empresas, no que diz respeito à tomada de decisões assertivas. A fim de prever fatos ou acontecimentos que possam impactar a organização, auxiliando a preservação das empresas e permitindo que essas criem valor de forma sustentável, é essencial entender como identificar, analisar e gerenciar os riscos (OLIVA et al. 2014).

Segundo a mesma pesquisa de riscos da Deloitte (2017), das dez empresas que participaram, oito pontuam de forma favorável o aumento do interesse pelo processo de gestão de riscos nos últimos anos, mostrando que as empresas estão mais atentas ao tema, procurando transformar esse processo de gestão de riscos e monitorar de uma forma mais próxima os riscos presentes no seu negócio.

Diferentemente de agir frente ao risco de uma forma reativa, apenas gerenciando crises, hoje, as organizações começam a compreender um pouco melhor que essa não é a forma mais efetiva de gerenciamento e que, na verdade, como mostram Frigo e Anderson (2011), trata-se de um processo ineficaz e perigoso.

É importante ressaltar que a gestão de riscos não oferece imunidade aos impactos internos e externos que uma empresa possa vir enfrentar. Contudo, tal gestão permite que as organizações conheçam e analisem, gerenciem e até mesmo mensurem os riscos existentes, diminuindo os impactos e, às vezes, conseguindo eliminá-los.

O tema de gestão de riscos corporativos dentro de empresas multinacionais, no que diz respeito à gestão do negócio em si, vem sendo discutido, devido à importância que esse gerenciamento representa para auxiliar na tomada de decisão e sustentar o crescimento socioeconômico das organizações.

É essencial compreender a importância da gestão de riscos na gestão de negócios das empresas e como ela pode, de certa forma, proteger e incentivar decisões e estratégias dos negócios. Em vista disso, é fundamental conhecer os tipos de riscos envolvidos, a probabilidade de ocorrência deles e traçar planos para controlá-los.

Tendo esse cenário como base, o problema identificado é: “quais são os tipos de riscos corporativos envolvidos na gestão estratégica de negócios, a avaliação dos mesmos e tratamentos, em uma multinacional química brasileira e de grande porte?”

### 1.3 Objetivo

Em função do problema de pesquisa, propõe-se como objetivo geral analisar os riscos corporativos na gestão estratégica de negócios no contexto de uma empresa multinacional química brasileira de grande porte, identificando-os, avaliando-os e por fim, propondo tratamentos para os riscos classificados como inaceitáveis, ou seja, de maior impacto e probabilidade.

Para alcançar tal objetivo, foi necessário atingir os objetivos específicos detalhados abaixo:

- Objetivo 1: identificar os principais agentes e relações envolvidos na estratégia de negócio da multinacional química brasileira de grande porte objeto deste estudo;
- Objetivo 2: identificar os riscos corporativos que existem nesses agentes e relações;
- Objetivo 3: avaliar os riscos corporativos identificados, verificando a importância *versus* o impacto;
- Objetivo 4: propor estratégias de tratamento dos riscos identificados.

### 1.4 Delimitações da Pesquisa

A fim de realizar os objetivos propostos, esta pesquisa se limitou aos dados da empresa multinacional química brasileira de grande porte levantados por meio de pesquisa interna de documentos e entrevistas semiestruturadas, focando especificamente na estratégia geral da empresa. Também foram considerados dados e informações oriundas de pesquisas bibliográficas.

Nesta dissertação analisaram-se todos os riscos estratégicos identificados, com exceção de riscos cibernéticos. A proposta de tratamento foi realizada apenas para os riscos classificados como exposição inaceitável.

## **1.5 Justificativa**

O tema de Gestão de Riscos Corporativos (GRC) dentro de empresas multinacionais tem sido discutido devido à importância que esse gerenciamento representa no auxílio da tomada de decisão e na sustentação do crescimento socioeconômico das organizações, permitindo, assim, que as empresas alcancem as estratégias traçadas dentro da gestão do seu negócio.

Nesse contexto, é essencial compreender a importância da gestão de riscos corporativos dentro das empresas, principalmente no que diz respeito à gestão de negócios e a como ela pode proteger e, de certa forma, incentivar as decisões dentro dessas organizações. Sendo assim, é fundamental conhecer os tipos de riscos envolvidos, a probabilidade de sua ocorrência e a elaboração de planos para controlá-los.

### **1.5.1 Contribuição**

Sob o cenário de um mundo cada vez mais instável e cheio de mudanças, este estudo visa entender a importância da gestão de riscos corporativos na gestão estratégica de negócios, compreendendo e promovendo o ponto de vista segundo o qual gerenciar os riscos não é mais um diferencial, mas uma necessidade nas organizações atuais, disseminando esse tipo de gestão principalmente nas empresas multinacionais e ressaltando a importância de um olhar mais estratégico sobre o tema de riscos.

Para tanto, este estudo tem como objetivo não somente identificar, mas também avaliar os riscos estratégicos pontuados e propor formas de tratá-los, trazendo como contribuição, além disso, o conhecimento de como gerenciar os riscos do início ao fim.

Ademais, tendo como amostra uma empresa multinacional química de grande porte, a contribuição desta pesquisa reside em mostrar o impacto de considerar a gestão de riscos na gestão estratégica dos negócios, mesmo que estas estejam normalmente inseridas em diferentes áreas dentro de empresas conservadoras, como a tratada nesta pesquisa.

Atrelar o tema gerenciamento de riscos ao tema de gestão de negócios traz também a contribuição de apontar que os benefícios de uma GRC bem estruturada auxiliam no processo de tomada de decisão, assim como no atingimento das estratégias traçadas pela gestão.

Olhando para o âmbito acadêmico, esta dissertação contribui para o conhecimento científico sobre o tema em questão, pois se torna mais uma fonte de pesquisa bibliográfica disponível, além de apresentar um estudo de caso em uma empresa relevante do setor químico.

### **1.5.2 Viabilidade**

O estudo em questão proposto é viável, tendo em vista o objetivo proposto e os recursos disponíveis para viabilizá-lo.

Apesar da gestão de riscos corporativos estar ainda em desenvolvimento em muitas empresas, dada a relevância do assunto, muitos artigos e estudos nacionais e internacionais já foram publicados sobre o tema, permitindo que essa pesquisa encontrasse o embasamento teórico necessário para discorrer sobre o tema gestão de riscos especificamente no que se refere à gestão estratégica de negócios.

No que diz respeito à pesquisa descritiva em si, os dados utilizados foram fornecidos pela empresa escolhida para esta pesquisa, assim como foram permitidas as entrevistas com seus colaboradores, tendo a autora deste trabalho acesso direto e vivência no ambiente de trabalho com os entrevistados. Apenas por um motivo jurídico da empresa, seu nome não será divulgado neste trabalho.

Este estudo não envolveu recursos financeiros consideráveis que pudessem impactá-lo e inviabilizá-lo.

### **1.5.3 Originalidade**

Este trabalho visa estudar a gestão de riscos estratégicos, compreendendo todo o ambiente de valor, interno e externo, de uma empresa, não se limitando apenas aos riscos financeiros, como normalmente é feito em vários artigos e trabalhos.

Além disso, reforçando a originalidade, o tema não tem apenas o foco na gestão de riscos corporativos por si só, como também na relação desta com a gestão da estratégia

de negócios, identificando e avaliando os riscos corporativos nesse tipo de gestão e, por fim, propondo formas de mitigá-los, usando para isso, de forma original, uma multinacional de grande porte do setor químico.

O objeto de estudo em questão é constituído por uma empresa tradicional, que não possui uma área estruturada de gestão de riscos corporativos e não possui nenhuma atividade ou ferramenta para relacionar os riscos na gestão estratégica do seu negócio.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação foi estruturada e dividida em sete capítulos.

O Capítulo 1 inicia-se com a introdução a esta pesquisa e compreende a situação-problema apresentada, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a delimitação da pesquisa, sua justificativa, sua contribuição, sua viabilidade, originalidade e a própria organização do trabalho em si.

No Capítulo 2, encontra-se toda a revisão teórica desse trabalho, a fim de fornecer o entendimento e o embasamento para as análises da pesquisa feita. Inicialmente, são apresentados conceitos da gestão de riscos corporativos e, na sequência, conceitos da gestão estratégico de negócios.

O Capítulo 3 apresenta toda a metodologia proposta para o trabalho, contendo o diagrama de etapas, a caracterização da pesquisa e o procedimento de coleta de dados.

No Capítulo 4, trata-se de toda apresentação e análise de dados.

O Capítulo 5, encontra-se a análise dos resultados desta pesquisa e, por fim, no último, o Capítulo 6, apresentam-se as considerações finais.

## **2. REVISÃO TEÓRICA**

O referencial teórico é de extrema importância para a busca de conhecimentos já acumulados em linhas de pesquisa que tratem de temas como: conceitos de riscos, tipos de riscos, gestão de riscos, modelos de identificação, avaliação e tratamento de riscos, assim como conceitos da gestão estratégica de negócios.

Neste capítulo, serão apresentados os principais conceitos dos temas já citados anteriormente.

Como esta pesquisa visa analisar a gestão de riscos estratégicos corporativos na gestão de negócios de empresas multinacionais e, então, incentivar o desenvolvimento e a aplicação do gerenciamento, os resultados esperados têm grande influência também da experiência prática.

### **2.1 O que é Risco**

Segundo Groppelli e Nikbakht (2010), o risco pode ser definido como o desvio dos resultados esperados em relação a uma média ou valor esperado. Pode também ser considerado como uma chance de que ocorra tanto a perda como o ganho com o investimento num ativo e/ou projeto.

Cocurullo (2004) aponta que risco é a probabilidade de algo não dar certo ou então de um evento não esperado mudar os acontecimentos. Segundo ele, o risco é inerente a qualquer atividade, decisão e até à própria vida pessoal, profissional e de qualquer entidade viva.

O termo risco é utilizado na probabilidade de uma incerteza ocorrer e seus impactos não serem conhecidos (PINDYCK E RUBINFELD, 2010).

Na maioria das vezes, o risco é interpretado mais pelo seu lado negativo. Contudo, decisões envolvendo altos riscos podem gerar também efeitos de caráter positivo. Nesse caso, são classificados como oportunidade, na medida em que representam a possibilidade de que um evento ocorra de forma a influenciar favoravelmente a realização e o alcance dos objetivos (COSO, 2007).

Knigh (2012) afirma que o risco tem um caráter objetivo e relaciona-se com a incerteza que pode ser mensurada por meio da estatística com um nível de confiança aceitável.

Com o intuito de aprofundar as considerações acerca do conceito do que é um risco, outros autores com publicações mais antigas foram também consultados. O quadro abaixo mostra a consolidação de todas essas definições mais antigas, somada a definição do COSO (2014).

Quadro 1: Conceitos de Risco

<b>Definição de Risco</b>	<b>Autor (Ano)</b>
O termo risco é utilizado com incerteza quando se refere a diversas possibilidades de retorno associadas a um ativo.	Gitman (1997)
Risco é a probabilidade de acontecerem eventos inesperados	Jorion (1998)
Risco é perigo ou possibilidade de perigo	Ferreira (1999)
Risco é a possibilidade de ocorrer algo não favorável	Brigham (1999)
Risco é a probabilidade de que um evento aconteça e afete de maneira negativa o que fora planejado	Coso (2014)

Fonte: a autora (2019)

Após o aprofundamento no conceito de risco baseado em diversos autores, é possível observar que alguns deles definem risco apenas como a possibilidade de que um evento ocorra. Outros autores, entretanto, vão além e apontam os impactos e consequências que se dariam no caso desses eventos ocorrerem. Alguns autores também divergem quanto ao impacto dessa ocorrência, mencionado que os riscos podem resultar em consequências positivas ou negativas, enquanto os demais entendem que todo impacto do risco não é favorável para as empresas.

Abaixo, vê-se um novo quadro, que resume os conceitos citados acima, referenciando seus respectivos autores.

Quadro 2: Conceitos de Risco versus Conceito de Impacto

<b>Conceitos de Riscos versus Conceito de Impacto</b>				
Probabilidade de um evento ocorrer	Impacto do evento ocorrido	Tem o impacto do evento somente como negativo	Tem o impacto positivo e negativo do evento	<b>Autor</b>
X	X		X	IBGC (2007)
X	X		X	ABNT (2009)
X	X		X	Damodaran (2009)
X				Knight (2012)
X	X	X		COSO (2014)

*Fonte: Autora (2019)*

Apesar deste trabalho citar vários exemplos de definições para riscos, existem outras que podem ser encontradas em demais bibliografias. Nesta dissertação, o conceito de risco utilizado como base é o apresentado por COSO (2014), que define o risco como a possibilidade de que um evento aconteça e afete de maneira negativa o alcance do que fora planejado.

## 2.2 Tipos de Riscos

Existem diversas classificações para tipos de riscos apresentadas na literatura que diferem de autor para autor. Serão apresentadas abaixo algumas dessas classificações.

Os riscos podem ser classificados em quatro macrocategorias: financeiros, operacionais, estratégicos e de *compliance* (SADGROVE, 2005). Seguindo a mesma linha de pensamento, Jorion (1998) entende que as empresas estão sujeitas a três tipos de riscos: operacionais, estratégicos e financeiros.



Segundo Padoveze e Bertolucci (2008), cada empresa apresenta riscos específicos e, para que seja possível identificar esse perfil de risco, é necessário entender que o conceito de risco se subdivide em alguns tipos:

- a) Risco como oportunidade: compreende a relação entre risco e retorno, sendo que, quanto maior o risco, maior o potencial de retorno ou perda atrelado a ele;
- b) Risco como perigo e/ou ameaça: refere-se a potenciais negativos, como perdas financeiras, fraudes, roubo, furto, problemas judiciais, entre outros;
- c) Risco como incerteza: entende-se como a avaliação de todos os cenários possíveis, sendo de resultados positivos ou negativos.

Abrangendo um pouco mais a tipologia de riscos dos últimos autores apresentados, Zonatto e Beuren (2010) dividem os riscos em algumas categorias, a saber: operacionais, de mercado, de crédito, estratégicos, de liquidez, legais e de imagem, reputacional, ambientais, de revisão tarifária, P&D e de produtos.

Lam (2011) também é um pouco mais amplo e classifica os riscos em diversos tipos, como risco de mercado, risco operacional, risco de liquidez, risco de crédito, risco estratégico e risco legal, entre outros.

Segundo o IBGC (2007), os riscos podem ser divididos em dois tipos de eventos, sendo eles internos e externos:

- Risco Interno: relacionado à estrutura da organização, dividindo-se em financeiro, ambiental, social, tecnológico ou não conformidade;
- Risco Externo: relacionados com o ambiente macroeconômico, ambiental, social, tecnológico e legal.

Além disso, o IBGC (2007) também classifica os riscos de acordo com a sua natureza, podendo ser eles estratégicos, operacionais e financeiros.

A matriz apresentada abaixo propõe a relação no processo de análise entre os tipos de evento e a sua natureza.

Figura 1: Matriz Evento versus Natureza dos Riscos

		Tipos	Natureza dos Riscos		
			Estratégico	Operacional	Financeiro
origem dos eventos	Externo	Macroeconômico			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Legal			
	Interno	Financeiro			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Conformidade			

Fonte: IBGC (2007)

Diferente das classificações vistas acima, Kaplan e Mikes (2012), com foco nos riscos organizacionais, dividem os riscos em evitável, estratégico e externo:

- Evitável: riscos decorrentes de ações não adequadas e autorizadas, ilegais e antiéticas e não devem ser aceitas pela companhia;
- Estratégico: riscos ligados às ações da empresa que são aceitos pela organização, visando gerar valor e retorno. Um exemplo disso é a própria empresa base do estudo de caso desta dissertação, que atua no ramo químico com alta exposição a diversos tipos de riscos;
- Externo: riscos em que a empresa possui baixo controle e influência, decorridos normalmente do ambiente externo, em que estão presentes diversos fatores, como político, econômico e social.

### 2.3 Gestão de Riscos Corporativos

A Gestão de Riscos Corporativos é essencial, hoje, devido à instabilidade do ambiente de negócios frente a diversos fatores como novos concorrentes, crises políticas e econômicas, diferenças culturais, entre outros. A fim de analisar esse ambiente e gerir os riscos da forma correta, essa gestão utiliza-se de ferramentas e processos, identificando também oportunidades que auxiliem as organizações a atingirem seus objetivos estabelecidos previamente (MATHRANI e MATHRANI, 2013).

Deloach (2000) aponta que a gestão de riscos tem assumido uma visão mais estratégica, deixando de ter foco apenas na abordagem financeira e de projetos. Essa nova visão pode ser conhecida como Gestão de Riscos Corporativos (GRC).

O quadro abaixo, adaptado de Rao (2007), demonstra uma comparação entre os riscos tradicionais com foco menos estratégico e os riscos corporativos.

Quadro 3: Riscos Tradicionais versus Riscos Corporativos

Gestão de Riscos Tradicionais	Gestão de Riscos Corporativos
Realizada por um departamento de forma independente e, normalmente, as áreas responsáveis são as de controladoria e auditoria	Suportada pela alta gerência da empresa e presente no dia a dia de todos os colaboradores e áreas da companhia
Realizada apenas quando a alta direção entende que é necessária; não é uma prática comum e rotineira	Realizada como um processo contínuo e sistemático dentro da organização
Após feita, prioriza os riscos financeiros e que podem ser mensurados	Todos os tipos de riscos são considerados na análise

Fonte: Adaptador Rao (2007)

Segundo Crouhy, Galay e Mark (2004), as etapas para o gerenciamento efetivo de riscos em empresas de cunho não financeiro são: mapeamento dos riscos mais

importantes, estimativa dos seus impactos, definição de ferramentas para o gerenciamento desses riscos levantados, estratégia para então tratar os riscos e, por fim, a avaliação do gerenciamento desses riscos.

Kaplan e Mikes (2012) reforçam que a boa gestão corporativa dos riscos vai depender do cenário da organização em questão. A necessidade de abordagens distintas para identificação, avaliação e mitigação é essencial, já que cada risco pode apresentar diversas origens e formas de controle.

O gerenciamento de riscos corporativos (GRC), mesmo que extremamente robusto, não garante a eliminação dos riscos. O autor Moeller (2007) inclusive reforça isso e acredita que a gestão dos riscos está direcionada para a identificação, mensuração e controle dos riscos.

Há alguns anos, a gestão de riscos não era feita por uma área determinada ou por um grupo de pessoas com *expertises* complementares, mas por um único gerente ou líder de uma unidade de negócio específica, com uma visão limitada da empresa, tomando decisões que poderiam afetar diversos âmbitos dessa organização. Dessa forma, é possível dizer que as análises e gestão destes riscos corporativos eram feitas de maneira isolada e sem a visão do todo (FRIGO e ANDERSON, 2011).

Diferente do que acontecia antes, a gestão de riscos deve ser completa, olhando não somente pontos específicos da própria organização, mas também para os ambientes que a rodeiam como um todo. O autor Oliva (2016) afirma que a avaliação dos riscos deve ser feita em toda a sua cadeia de valor, o que inclui o ambiente interno e o externo.

Apesar do tema gestão de riscos ainda estar amadurecendo dentro das empresas, já existem alguns modelos de gerenciamento de riscos propostos. Os dois modelos mais reconhecidos mundialmente são chamados de *Enterprise Risk Management – ERM* (COSO, 2007) e ISO 31000, emitido em 2009 pela *International Organization for Standardization*. Outro modelo, que vem ganhando destaque na literatura e será utilizado como modelo conceitual desta dissertação, é o proposto por Oliva (2016) chamado de Modelo de Identificações de Riscos no Ambiente de Valor. Todos os três modelos serão abordados nesta revisão teórica.

## 2.3.1 Modelos de Gestão de Riscos Corporativos

### 2.3.1.1 Modelo COSO

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), também conhecido em português como Comitê de Organizações Patrocinadoras da Treadway, é uma entidade sem fins lucrativos que procura auxiliar as empresas na avaliação e melhoria dos seus controles internos e governança (COSO, 2007).

Em 1992, foi apresentado o modelo COSO, decorrente da preocupação de algumas empresas de origem norte-americana com fraudes. O modelo COSO propõe alguns processos integrados de controle interno que podem ser até oito dos componentes do gerenciamento de riscos e têm o intuito de garantir que os objetivos das organizações que foram propostos sejam atingidos (COSO, 2007).

Figura 2: Componentes do Gerenciamento de Riscos Corporativos do COSO



Fonte: COSO (2007)

Abaixo, é possível compreender melhor o que compreende cada um desses componentes apresentados na figura acima:

- **Ambiente Interno:** também nomeado como contexto interno, trata-se da estrutura organizacional pela qual a empresa espera atingir suas metas e objetivos previamente estabelecidos. A alta administração tem uma função importante nesse ambiente, pois direciona os seus colaboradores quanto às políticas internas, procedimentos, código de ética, *compliance*, etc.
- **Fixação de Objetivos:** ter objetivos já estabelecidos para que a empresa possa avaliar quais eventos podem acontecer e ser prejudiciais para o atingimento dos objetivos propostos.
- **Identificação de Eventos:** identificar eventos que possam influenciar, de forma positiva ou negativa, tanto no ambiente interno quanto externo, os objetivos traçados. A identificação das oportunidades e ameaças encontradas devem ser direcionadas para o estabelecimento de uma estratégia de negócios.
- **Avaliação de Riscos:** análise dos riscos identificados, classificando-os pela sua probabilidade em ocorrer *versus* o impacto, caso ele realmente ocorra. Esses riscos são divididos em inerentes e residuais. O risco inerente diz respeito a um risco natural que não se pode evitar ou alterar sua ocorrência e impacto. Já o risco residual é resultado de ações de mitigações e/ou controle do risco.
- **Resposta a Risco:** também pode ser chamada de tratamento ao risco. É definida qual postura deve ser adotada frente ao risco, sendo elas conhecidas como evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar, direcionando as ações, de forma coerente, a essa postura firmada.
- **Atividade de Controle:** atividades que ocorrem em toda a organização para controlar as ações pré-definidas no tratamento de riscos.
- **Informações e Comunicações:** comunicação eficaz em toda a empresa, informando a todos os níveis as informações relevantes, permitindo o alinhamento de todos e o cumprimento das ações dentro do prazo previsto.
- **Monitoramento:** monitoramento da gestão de riscos definida para garantir sua eficiência e realizar modificações, caso seja necessário.

No modelo do COSO, é possível observar a proposta de quatro tipos de objetivos organizacionais, sendo eles o estratégico, o operacional, o de comunicação e, por fim, o de conformidade.

A aplicação do modelo baseia-se em algumas considerações importantes sobre como deve ser o processo de GRC:

- Processo contínuo realizado em toda a organização;
- Feito por diversos colaboradores da empresa com diferentes níveis de hierarquia;
- Alinhado com a estratégia da companhia e com o foco no atingimento dos objetivos da empresa;
- Considerar o apetite à risco da empresa e ser disseminado para toda a companhia, com o intuito de alinhar e informar a quais riscos a empresa está exposta e quais está disposta a assumir e/ou enfrentar.

Com base no entendimento do modelo, compreende-se que o modelo COSO pode ser utilizado por todos os tipos de empresas, criando controles internos robustos que permitem um bom gerenciamento de riscos.

### **2.3.1.2 Modelo ISO 31000**

Baseado em ISO 31000 (2009), a norma ISO 31000 foi criada e publicada em 2009 pela *International Organization for Standardization* (ISO), a fim de criar ferramentas genéricas para o gerenciamento de riscos dentro das organizações, independente do seu tipo, tamanho e segmento, criando uma padronização de metodologias, terminologias, entre outros pontos. O modelo tem como objetivo identificar e analisar os riscos não de eventos ou áreas isoladas da empresa, mas considerando a organização como um todo.

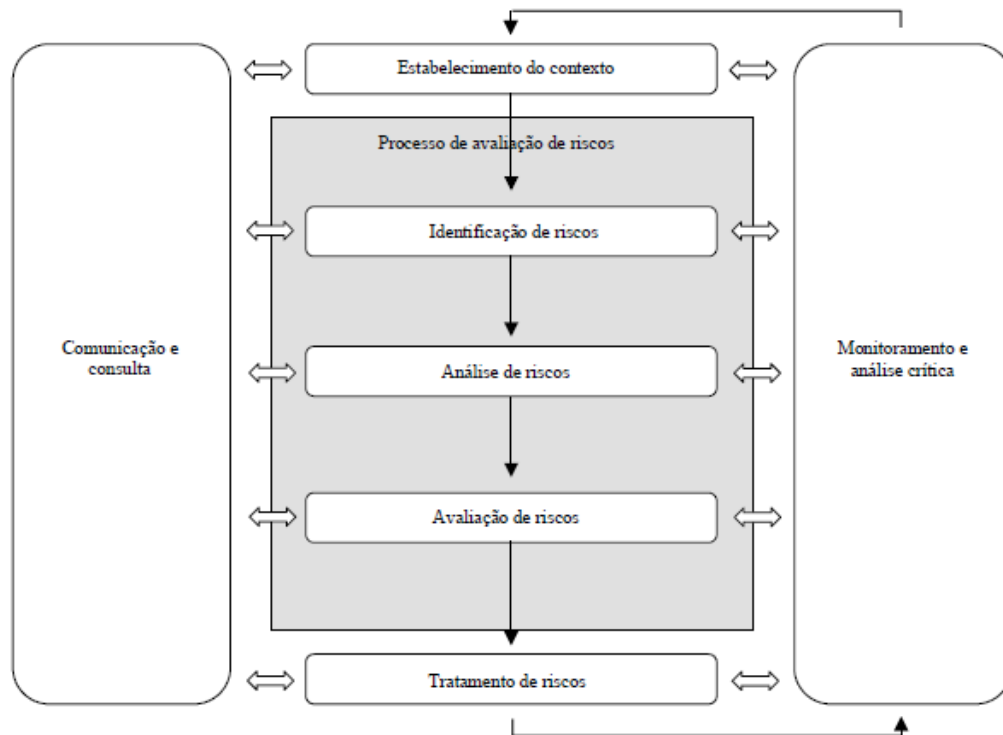
Essa norma pode ser aplicada a diversos tipos de riscos e a todos os tipos de empresa, uma vez que oferece uma linguagem ampla e genérica.

Segundo a ISO 31000 (2009), o processo de gerenciamento de riscos desse modelo é dividido em cinco etapas: comunicação e consulta, estabelecimento do contexto, processo de avaliação de riscos, tratamento de riscos e monitoramento e análise

crítica, apresentando-se bem semelhante ao modelo do COSO (2007), tratado anteriormente, mas em menos segmentações.

A figura 3 mostra cada uma destas etapas e suas relações:

Figura 3: Modelo ISO 31000



Fonte: ISO 31000 (2009)

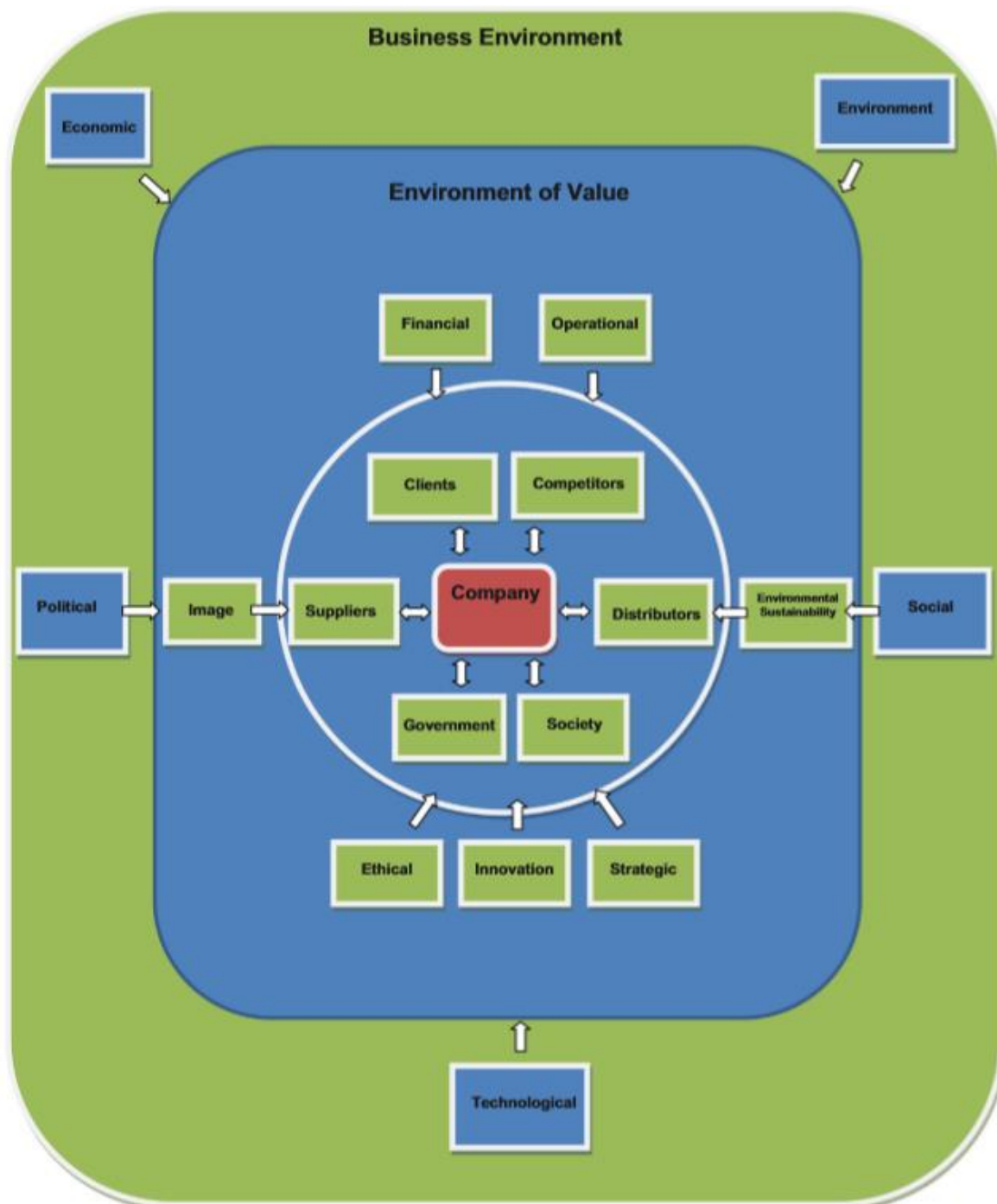
### 2.3.1.3 Modelo de Identificação de Riscos no Ambiente de Valor

Diferente dos modelos tradicionais apresentados anteriormente, Oliva (2016) propôs um modelo de identificação de riscos no ambiente de valor. Esse modelo difere dos outros, pois o autor considera em sua análise não somente o ambiente interno da empresa, mas o ambiente externo que a rodeia e influencia. Esses dois ambientes são nomeados de Ambiente de Negócios e Ambiente de Valor (OLIVA, 2016).



A figura 4 traz a representação do modelo em questão.

Figura 4: Riscos corporativos em um ambiente de valor



Fonte: Oliva (2016)

O Ambiente de Negócios caracteriza o ambiente externo à empresa e é formado pelas seguintes forças: econômica, meio-ambiente, política, social e tecnológica. Essas forças exercem influência nas organizações, podendo ou não interferir nos objetivos e na gestão estratégica traçada e as empresas, por sua vez, não possuem um poder de interferência ou mitigação relevantes desses eventos e dos riscos do ambiente de negócios (OLIVA, 2016).

Também segundo o autor Oliva (2016), o Ambiente de Valor compreende o segmento em que a empresa está inserida e tem como principais agentes os clientes, distribuidores, governo, fornecedores, sociedades e concorrentes, exercendo também influência, positiva ou negativa, na organização em questão.

Analisando os agentes do ambiente de negócios e do ambiente de valor e compreendendo então a relação deles, a empresa consegue identificar quais são os riscos nessas relações, podendo ser eles: operacionais, financeiros, estratégicos, de inovação, éticos, de sustentabilidade e/ou de imagem.

Esse modelo vai de encontro também com os autores Padoveze e Bertolucci (2008) que salientam um modelo mais abrangente em que os procedimentos complementares para identificação e análises de riscos não identificados primariamente podem ser:

- Brainstorming;
- Questionários;
- Mapeamento dos processos, que envolve identificação e mapeamento da cadeia de processos e valor dos principais negócios da empresa, e a identificação das dependências dos fatores externos (órgãos reguladores, legislação, clientes, fornecedores de serviços, etc.) e dos recursos internos (como pessoal, tecnologia, ativos físicos etc.) que interferem nos processos;
- Comparações com outras organizações;
- Discussão com coligadas.

#### **2.3.1.4 Limitações dos Modelos Apresentados**

Todos os três modelos apresentados acima se assemelham quanto às suas etapas e incentivam uma gestão de riscos constante nas organizações. Contudo, com o intuito de serem usados em diversos tipos e ramos de negócios, os modelos apresentados se

mostram genéricos, podendo dificultar a operacionalização da gestão de riscos, principalmente em empresas com baixa maturidade nesse tipo de gerenciamento.

COSO (2007, p.101) cita em sua obra algumas limitações do seu próprio modelo:

A realização dos objetivos é afetada por limitações inerentes a todos os processos administrativos. Essas limitações incluem o fato que o julgamento humano no processo decisório pode falhar, e que os colapsos podem ocorrer em decorrência de falhas humanas, como erros ou equívocos simples. Além disso, os controles podem ser neutralizados por conluio de dois ou mais indivíduos, e a administração dispõe da capacidade de desabilitar o processo de gestão de riscos corporativos, inclusive decisões de resposta a risco e atividades de controle. Outro fator limitante é a necessidade de considerar os custos e os benefícios associados às respostas a risco.

Os modelos COSO e ISO 31000 apresentam ainda uma limitação quanto ao ambiente, pois só consideram o ambiente interno. O modelo de OLIVA (2016), por sua vez, vai além e considera também o ambiente externo trazendo mais robustez ao modelo.

### **2.3.2 Avaliação de Riscos**

Baseado nos autores Padoveze e Bertolucci (2008), para cada risco identificado deve haver uma avaliação do possível impacto e qual a probabilidade de ocorrência do evento, usando parâmetros consistentes que deverão possibilitar o desenvolvimento de um mapa de risco priorizado. A avaliação do impacto e da probabilidade de cada risco normalmente é apresentada da seguinte forma:

a) Impacto:

- Alto
- Moderado
- Baixo

b) Probabilidade de ocorrência:

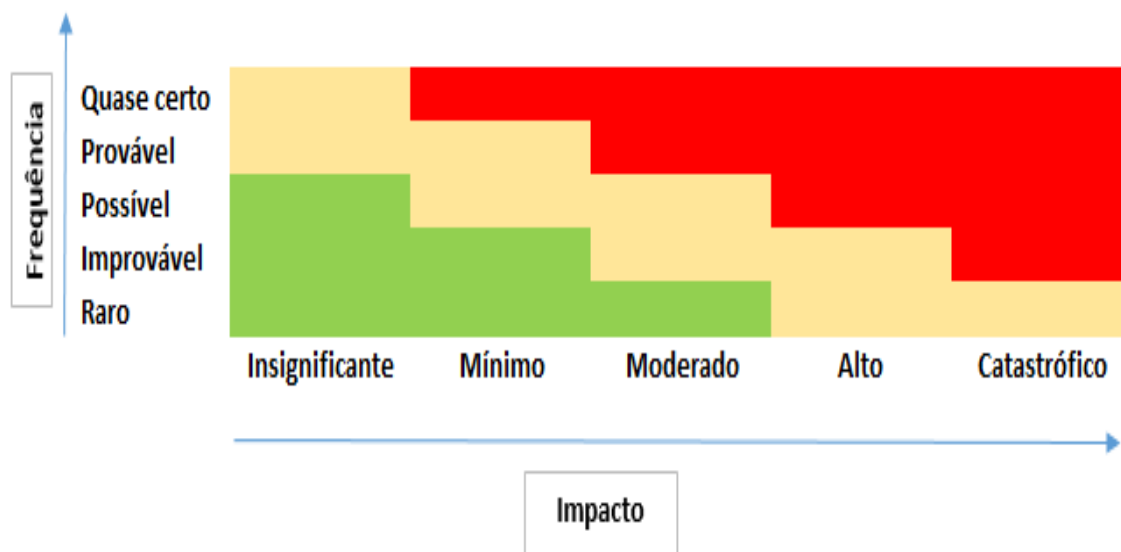
- Alta
- Provável
- Moderada
- Possível
- Baixa
- Remota.

No processo de avaliação de riscos, é essencial que a empresa determine a quantidade de riscos que ela pretende aceitar no desempenho das suas atividades. Isto é importante, pois os riscos são inerentes ao ambiente de negócios da empresa e o resultado da mesma, o sucesso da gestão estratégica, está ligada ao grau e exposição dos riscos presentes (DAMODARAN, 2009).

Baseado em Ching (2011), os riscos podem ser avaliados em duas bases chamadas inerente e residual. A base inerente trata do risco original que ocorre na ausência de qualquer ação que possa impedir ou alterar a probabilidade que o risco ocorra. O risco residual, por sua vez, é o que risco que ocorre ou pode ocorrer após ação feita no risco original ou inerente.

A COSO (2012b) também apresenta a avaliação dos riscos considerando seu impacto e a sua probabilidade, também chamada de frequência. Vide abaixo a matriz de riscos proposta pelo modelo COSO (2012b) e que será utilizada como modelo conceitual desta dissertação.

Figura 5: Matriz de Riscos

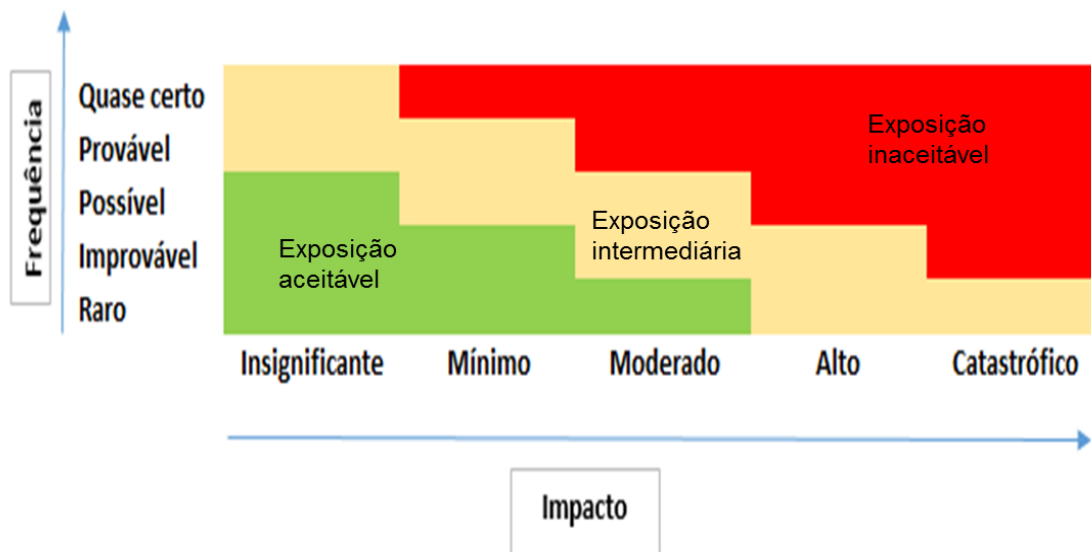


Fonte: Autora – adaptada de COSO (2012b)

Conforme a figura acima, os riscos devem ser avaliados e classificados com base na frequência (quase certo, provável, possível, improvável e raro) e no impacto (insignificante, mínimo, moderado, alto e catastrófico). Feita essa análise qualitativa, é possível determinar os riscos que a empresa está disposta a assumir e enfrentar e os riscos que precisarão de uma ação mitigadora.

Na matriz com base no IBGC (2007), é possível identificar as áreas de riscos *versus* iniciativas, ou seja, se serão tratados, gerenciados ou simplesmente aceitos e enfrentados pela empresa.

Figura 6: Probabilidade de Ocorrência versus Impacto do Evento



Fonte: Autor – adaptada de IBGC (2007)

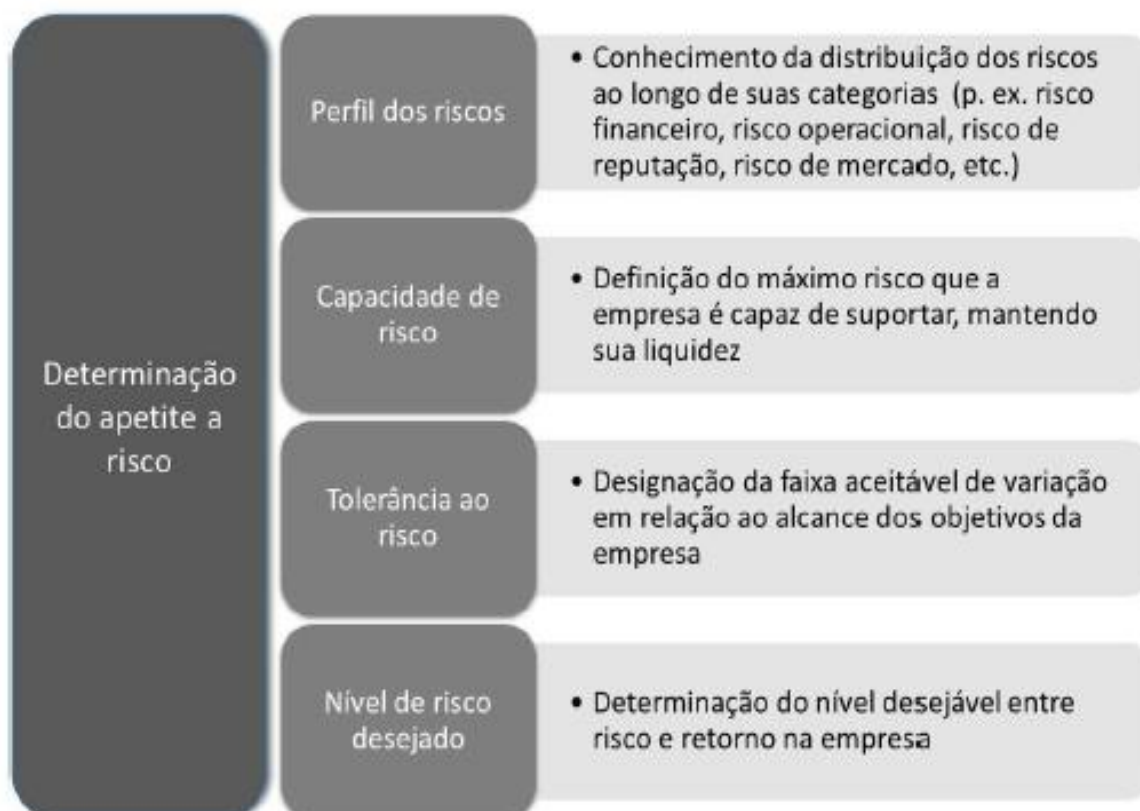
Conforme demonstrado na figura, a região verde são os riscos que a empresa está inclinada a aceitar; a região vermelha são os riscos que a empresa deverá tratar e, por fim, a região laranja indica os riscos que deverão ser gerenciados e acompanhados pela empresa para uma possível tratativa.

A somatória dos riscos que a empresa está disposta a assumir, em lugar de tratar, pode ser denominada de apetite a risco (COSO, 2007).

COSO (2007) ainda ressalta que o apetite a risco varia de organização para organização e vai ao encontro da gestão estratégia do negócio da empresa, cultura e recursos disponíveis.

A determinação do apetite a risco de uma empresa deve ser baseada em algumas considerações relevantes (COSO, 2009):

Figura 7: Elementos do apetite a risco



Fonte: COSO (2009, p. 9)

Com base no conceito de apetite a risco, o departamento do Tesouro do Reino Unido (HM TREASURY, 2006) classificou as empresas segundo seu perfil *versus* risco, apontando a seguinte escala:

Figura 8: Classificação Apetite à Risco HM TREASURY

Escala	Descrição da empresa
Averso	Tem por objetivo fundamental a prevenção contra o risco e incerteza
Minimalista	Possui preferência por opções muito seguras, com baixo grau de risco e potencial de ganho limitado
Cauteloso	Apresenta preferência por opções seguras, com baixo grau de risco residual e potencial de ganho limitado
Aberta	Está disposta a considerar todas as opções e escolher a mais provável em termos de sucesso, proporcionando, ao mesmo tempo, um nível aceitável de ganho
Propenso	Apresenta um perfil mais inovador, analisando suas opções com base na possibilidade de ganhos mais elevados e, conseqüentemente, com maior risco inerente.

Fonte: HM TREASURY (2006)

Além da avaliação de riscos baseado na probabilidade *versus* impacto conforme apresentado acima, e utilizado como modelo conceitual desta dissertação, existem outras formas e ferramentas que podem ser utilizadas.

Segundo Fleming (2009) existe uma técnica de caráter qualitativo chamada Análise Preliminar de Perigos (APP). Esta técnica viabiliza uma avaliação do risco de acordo com o cenário e riscos identificados. Feito isso, é proposto um estudo mais detalhado sobre estes cenários identificados ou então já é indicado a elaboração de ações para mitigar os riscos identificados.

Outra ferramenta que pode ser utilizada é a Análise de Árvore de Decisões. Esta análise indica as probabilidades de risco e o que se ganha ou perde em determinados eventos e decisões subsequentes. Desta forma, indica qual opção e caminho a seguir resultam no maior valor (POSSI, 2006).

O Índice de Risco é outra técnica que pode ser utilizada para avaliar os riscos identificados apontada na norma ISO 31010 (ABNT, 2012). Ela compreende uma estimativa derivada que utiliza como abordagem uma pontuação dos riscos usando escalas ordinais. Os resultados dos índices de riscos podem ser utilizados para avaliar os riscos e compará-los.

A Análise *BowTie*, também mencionada na norma ISO 31010 (ABNT, 2012), tem como objetivo analisar os caminhos dos riscos identificados iniciando pela causa e terminando na consequência. Desta forma, é possível avaliá-los e até mesmo definir quais deles serão tratados.

### **2.3.3 Tratamento de Riscos**

Na sequência da etapa de avaliação dos riscos, vem então o seu tratamento. Baseado na priorização feita durante a avaliação, as organizações devem focar seus esforços e recursos nos riscos priorizados a fim de mitigá-los ou de pelo menos reduzir seu impacto e/ou probabilidade.

Os tratamentos que podem ser aplicados aos riscos identificados, segundo o COSO (2004b), e que serão usados como base nesse trabalho, são:

- Evitar: não realizar mais as atividades que apresentam riscos;



- Reduzir: adotar medidas para reduzir e/ou minimizar os impactos e probabilidades de ocorrência;
- Compartilhar: transferir ou compartilhar o risco com outros *stakeholders*;
- Aceitar: nada é feito para alterar o impacto e probabilidade do risco identificado.

Segundo o modelo proposto pela ISO (2009), o tratamento de riscos deve ser composto por uma ou mais opções deste tratamento. As opções podem ser:

- Evitar o risco;
- Aceitar e/ou aumentar o risco visando uma oportunidade;
- Remover a origem do risco;
- Alterar a probabilidade do risco implementando alguma medida;
- Alterar a consequência do risco implementando alguma medida;
- Compartilhar o risco com outras empresas e/ou agentes;
- Reter o risco conscientemente.

Baseado em IBCG (2007), a empresa deve direcionar a tratativa dos seus riscos de acordo com os recursos da empresa e a priorização estabelecida para cada risco. Para tal, é necessário o alinhamento entre os recursos, estratégia da empresa e o apetite a risco da mesma.

Ao analisar a matriz de risco e definir as tratativas, podem existir alguns riscos de baixo impacto e probabilidade que podem não exigir algum tratamento. Em contrapartida, podem existir riscos com alta probabilidade e impacto e que a organização olhará com mais atenção e proporá algum tratamento. Contudo, é importante ressaltar que entre esses dois extremos, existe uma faixa de riscos intermediários que precisa ser olhada, analisa mediante o apetite de risco e definida se será proposto ou não formas de tratamento (DANTAS et al., 2010).

## **2.4 Gestão de Riscos Corporativos e Nível de Maturidade**

Os modelos de maturidade descritos na literatura atuam como um guia para o desenvolvimento e melhoria das práticas relacionadas à gestão de risco nas organizações. Ao avaliar seu nível de maturidade, as empresas podem identificar, de forma mais realista,

quais são as metas e planos de ação necessários para aumentar sua capacidade de gestão de riscos.

Oliva (2016) criou um modelo para classificar o nível de maturidade da gestão de riscos corporativos e dividiu em cinco níveis possíveis:

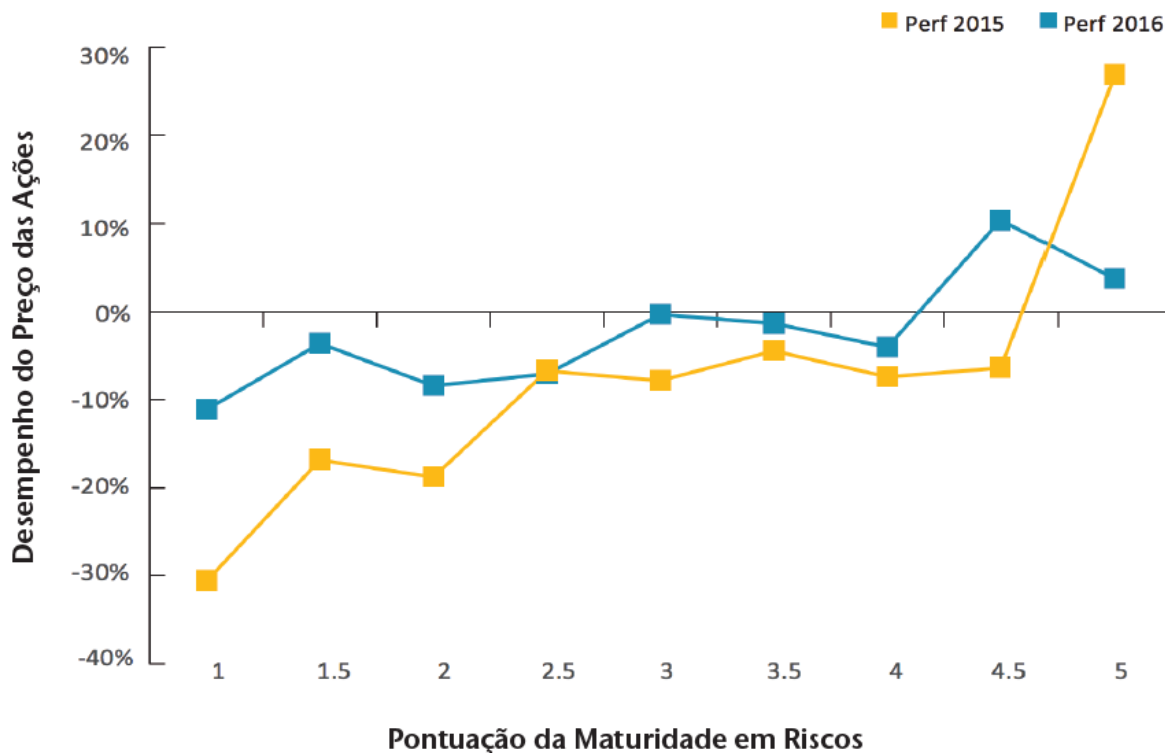
1. ERM Insuficiente: nível mais baixo da classificação - empresas que não possuem uma gestão de riscos estruturada e possuem pouco conhecimento sobre a mesma e seus riscos, apresentando desta forma um ERM insuficiente;
2. ERM Contingencial: as empresas possuem conhecimento dos seus riscos, mas não utilizam nenhuma metodologia, ferramenta ou processo para avaliá-los. Além disso, há pouca participação dos colaboradores, sendo uma gestão mais centralizada;
3. ERM Estruturado: a estrutura da gestão de riscos é mais organizada e definida e as empresas usam ferramentas e modelos de forma mais ativa;
4. ERM Participativo: maior conhecimento sobre a gestão de riscos por toda a organização e o gerenciamento acontece de forma mais descentralizada, abrangendo mais pessoas;
5. ERM Sistêmico: nível mais alto da classificação - as empresas possuem um ERM bem definido e estruturado, incluindo a avaliação dos riscos e contando com suporte de consultorias e parceiros para sempre melhorar sua gestão.

Para a criação do modelo supracitado, o autor avaliou 150 empresas brasileiras de grande porte, considerando o ambiente organizacional de negócio e de valor. Além disso, considerou os seguintes critérios: tecnicidade, forma, frequência, estrutura, transparência, participação, comunicação e terceiros.

Segundo a pesquisa da Aon (2017), há uma relação entre a maturidade elevada de gestão de riscos e a lucratividade das empresas, representando a estratégia desenhada. Esta pesquisa considerou os resultados financeiros e o mercado de ações de 400 empresas por todo o mundo com capital aberto.

A pesquisa supracitada ainda reforça que uma gestão de riscos bem estruturada traz muitos benefícios às companhias, inclusive financeiros, como, por exemplo, o desempenho em geral do preço das ações, sendo uma ótima arma de defesa em um ambiente cheio de incertezas.

Figura 9: Desempenho do Preço das Ações com base na Classificação da Maturidade em Riscos



Fonte: AON (2017)

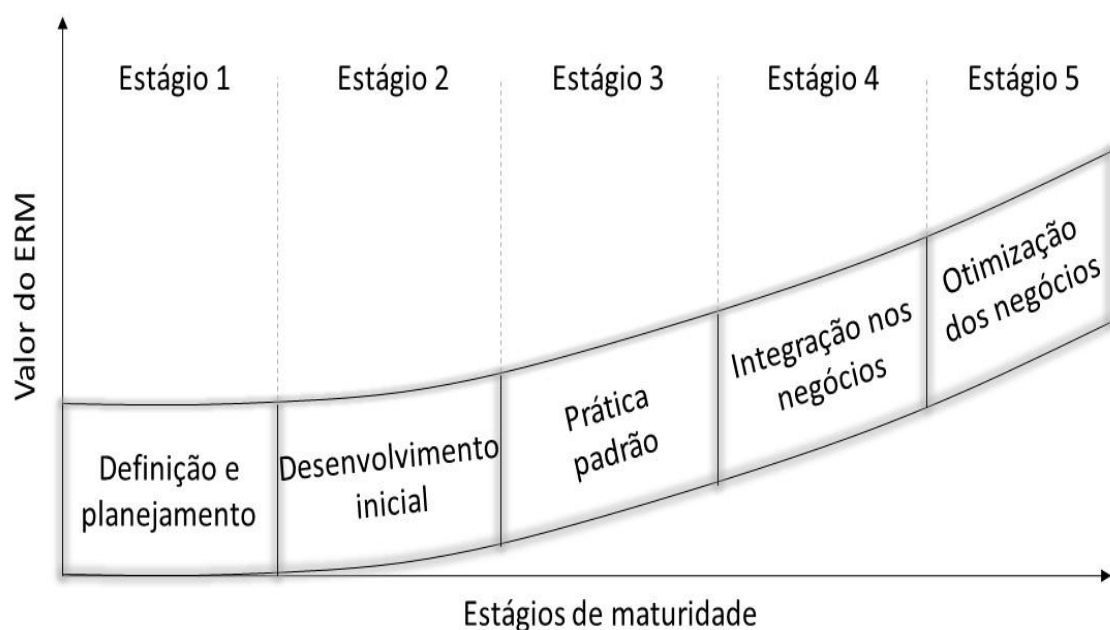
Baseado em Aon (2017) existem dez características de Maturidade em Riscos. São elas:

1. Compreensão e compromisso do conselho com a gestão de riscos como fator crítico para a tomada de decisões e geração de valor;
2. Um executivo de nível sênior que dirija e facilite processos-chave e o desenvolvimento da gestão de riscos;
3. Transparência na comunicação de riscos;
4. Uma cultura de riscos que estimule engajamento e responsabilização em todos os níveis da organização;
5. Identificação de riscos existentes e emergentes através do uso de dados e informações internas e externas.

6. Participação de interessados-chave no desenvolvimento da estratégia e determinação da política de gestão de riscos.
7. Coleta formal e incorporação de informações sobre riscos operacionais e financeiros na tomada de decisões.
8. Integração de percepções de gestão de riscos nos processos de capital humano para estimular desempenho empresarial sustentável.
9. Uso de métodos de quantificação sofisticados para entender os riscos e demonstrar o valor adicionado através de gestão de riscos.
10. Mudar o foco de evitar e mitigar riscos para alavancar opções de riscos e de gestão de riscos que possam extrair valor.

Lam (2011) também apresenta um modelo de maturidade. O objetivo dele é prover *benchmarks* para o gerenciamento de riscos para que as próprias empresas sejam capazes de se avaliar e comparar seu nível de maturidade frente às demais empresas. A aplicação desse modelo genérico permite a identificação de algumas boas práticas, mesmo que elas não estejam em um nível alto de maturidade e desenvolvimento. Esse modelo divide-se em cinco estágios, conforme apresentado na figura abaixo:

Figura 10 - Modelo de Maturidade de ERM



Fonte: Lam (2011, p.15)

## 2.5 Fatores Críticos para o sucesso da Gestão de Riscos Corporativos

COSO (2007) menciona alguns pontos importantes para o gerenciamento de riscos corporativos, apesar de não apontar claramente fatores críticos de sucesso. São eles:

- Conselho de Administração: conselhos eficazes resultam em uma gestão de riscos eficaz, uma vez que representam uma parte de importante influência no ambiente, se não a maior, dentro de uma organização, então o grau de participação, ações, importância dada a essa gestão, etc., auxiliam para o sucesso da GRC;
- Integração: visão dos riscos em todos os níveis, processos de gerenciamento considerando o envolvimento de toda a organização e o atrelamento dos riscos à estratégia da empresa;
- Apetite a Risco: extremamente relevante, pois compreende o quanto a empresa está disposta a assumir certos tipos de riscos e deve ser levado em conta no planejamento estratégico e na avaliação dos riscos, pois orienta a tomada de decisão, a alocação de recursos, entre outros;
- Cultura: a cultura compreende todos os valores, missões e visões da empresa e aponta o caminho que a organização deve seguir e isso aponta como a mesma opera, inclusive com relação à gestão de riscos – se ela considera os riscos em suas gestões, como faz isso, etc.;
- Estrutura Organizacional: a estrutura organizacional é relevante por prover a base para o planejamento, execução, controle e monitoramento das atividades frente ao risco, definindo os processos de comunicação e as linhas de autoridade e responsabilidade na empresa.
- Treinamento: altamente relacionado com o comportamento dos colaboradores e seu desempenho nas políticas de gestão de riscos, pois pessoas que não conhecem o processo, seu valor e suas ferramentas, não conseguem aplicá-lo da forma correta, causando o insucesso do mesmo;
- Remuneração: programas de compensação competitiva com incentivos focados em resultados, por exemplo, da gestão de riscos, motivam e reforçam a importância que a companhia dá nesse tipo de gerenciamento;

- Comunicação: aliado importante para o sucesso da gestão de riscos e responsável por divulgar a toda a organização o processo de identificação, avaliação e resposta aos riscos.
- Sistemas de Informação: sistemas importantes para auxiliar no processo de coleta e identificação dos riscos e das informações necessárias para realizar a gestão de risco.

Pontuando alguns fatores similares aos aspectos apresentados pelo COSO (2007), IBGC (2007) também há a indicação de fatores de sucesso para o GRC:

- Processos Críticos: importante a definição de quais são os processos e modelos as serem seguidos e utilizados na GRC;
- Estrutura de Governança: cada empresa deve desenhar uma estrutura de gestão de riscos que se adéque ao seu perfil, apesar disso nota-se uma tendência de criação de unidades responsáveis pela gestão de riscos, como os comitês de risco.
- Conselho de Administração: papel importante para definir o apetite a risco com base no perfil da empresa e seus objetivos estratégicos para que toda a GRC seja implementada de forma coerente, solida e de forma a fazer sentido para a empresa como um todo;
- Pessoas: as pessoas precisam ser capacitadas e treinadas de forma a serem capazes de aplicar a gestão de riscos da forma proposta pela empresa;
- Estrutura Organizacional: a empresa deve oferecer uma estrutura organizacional, que suporte a identificação, monitoramento e mitigação dos riscos.
- Sistemas de Controle: elaborar sistemas relatórios e apresentações gerenciais e ter um sistema de TI (Tecnologia da Informação) adequado ao processo de gestão de risco;
- Comunicação: prover uma comunicação adequada para todas as pessoas da empresa apresentando qual o conceito definido por ela para o seu modelo de gestão de risco, perfil e apetite da empresa, alinhamento com os valores e cultura corporativa.

Outros cinco fatores de sucesso foram apontados por Galorath (2006) ao avaliar os processos de implementação da gestão de risco:

- Apoio da alta administração;

- Estrutura e processos para gestão do programa;
- Participação de todos os envolvidos;
- Cultura organizacional;
- Padrão de medição dos riscos.

Por fim, Lam (2011) define sete fatores de sucesso:

- Comitê de Riscos e Relatórios: deve possuir influência significativa sobre as decisões e ações da gestão;
- Política de Gestão de Risco e Nível de Tolerância ao risco: definição da política e qual o nível de tolerância ao risco, também conhecido como apetite a risco. Esses dois são essenciais para suportar a política e o controle das ações frente aos riscos;
- Integração da ERM: o processo de gestão dos riscos deve estar integrado a todos os processos-chave de negócios e com a estratégia e objetivos organizacionais.
- Métricas para Análise de riscos: as métricas para análise de risco devem considerar também, além das análises tradicionais, o teste de *stress* e a elaboração de cenários para identificar riscos menos prováveis, mas com alto impacto;
- Desempenho e *Feedback*: tendo o objetivo da GRC definido e comunicado, estabelecer métricas de desempenho e atividades de *feedback* para apontar como a gestão de riscos está caminhando;
- Cultura e Gestão de Mudanças: a cultura organizacional deve estar sempre aberta, disposta as mudanças e orientada para a gestão do risco.
- Remuneração de Executivos: programas de incentivo com foco na compensação para beneficiar e valorizar uma boa gestão de riscos, com base, por exemplo, em iniciativas a longo prazo, crescimento dos lucros, atingimento da estratégia, etc.

## 2.6 Gestão Estratégica de Negócios

Segundo Porter (1996), em ambientes cada vez mais agressivos e competitivos, a estratégia é muito importante para todas as organizações, e é por meio dela que as empresas criam uma posição única e valiosa.

De acordo com Thompson (1995), estratégias são meios para fins, e esses fins se relacionam com os propósitos e objetivos da organização. Elas indicam os caminhos a

seguir e as decisões a serem tomadas, com o objetivo de se alcançar determinados pontos e níveis de sucesso.

Gibbs & DeLoach (2006) apontam que a integração entre o gerenciamento de riscos e a estratégia permite alinhar os riscos existentes ao apetite a risco da empresa e ao mesmo tempo, garantir o atingimento da estratégia definida.

Relacionando a gestão estratégica de negócios com o tema de riscos apresentado anteriormente nesta revisão teórica, segundo Padoveze e Bertolucci (2008, p. 8), “os riscos classificáveis como estratégicos são aqueles que decorrem das diretrizes definidas no planejamento estratégico”.

### **2.6.1 Planejamento Estratégico Sustentável**

Segundo Oliveira (2006), para uma boa estratégia e planejamento, deve-se seguir os quatro princípios gerais, apresentados abaixo:

- Contribuição aos objetivos: definir e hierarquizar os objetivos, procurando alcançá-los em sua totalidade;
- Precedência do planejamento: função administrativa referente à organização, direção e controle;
- Maior penetração e abrangência: muitas vezes a estratégia e o planejamento podem provocar algumas modificações, podendo atingir pessoas, tecnologia, processos, etc. Quando isso acontece, é necessário adaptar os procedimentos, oferecer treinamentos, entre outras medidas, para que haja aceitação e entendimento de todos;
- Maior eficiência, eficácia e efetividade: maximizar os resultados através do planejamento da estratégia, reduzindo as deficiências da empresa.

Baseado em Maximiano (2004, p 134) “[...] planejamento estratégico é o processo de definir os objetivos de longo prazo da organização [...]. Segundo o autor, o processo de planejamento estratégico compreende as seguintes etapas:

- Entendimento da missão;
- Análise do ambiente externo;
- Análise do ambiente interno;



- Definição do plano estratégico.

Tendo em vista o que foi apresentado sobre gerenciamento de riscos e as etapas supracitadas, é possível ver uma sinergia entre os dois, mostrando que tanto para a gestão estratégica de negócios quanto para a gestão de riscos é de suma importância analisar e conhecer seus ambientes e definir um plano, seja de riscos, que podem envolver riscos estratégicos, ou da estratégia em si.

### 2.6.2 Riscos Estratégicos

Frigo e Anderson (2011) definem riscos estratégicos apenas como os riscos que impedem a empresa de atingir os objetivos estratégicos traçados.

Em uma definição um pouco mais robusta, Slywotzky e Drzik (2005) definem que o conjunto de acontecimentos que podem minar e destruir a trajetória de crescimento e valor de uma empresa frente ao acionista e, ao mesmo tempo, gerar oportunidades são na verdade riscos estratégicos. Ainda os categorizam em: setor, tecnologia, marca, concorrência, cliente, projetos e estagnação.

A *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA, 2003) divide os riscos estratégicos em: concorrência, mudanças dos clientes, mudanças no setor, demanda, pesquisa e desenvolvimento (P&D), capital intelectual e integração em fusões e aquisições.

Segundo Marshall (2002), os riscos estratégicos são decorrentes de mudanças no ambiente de longo prazo que afetam a forma da organização de criar valor. Seguindo a mesma linha de pensamento, Moraes (2003) o insucesso das estratégias previamente estipuladas pode ser denominado de risco estratégico e leva em consideração os negócios e sua concorrência, alterações políticas internas e externas do país, assim como na economia.

Os riscos estratégicos devem ser considerados durante o desenvolvimento, execução e gestão da estratégia dos negócios, sendo essenciais para se realizar um gerenciamento destes riscos de forma adequada, identificando-os, realizando a avaliação e o tratamento dos mesmos, para evitar que eles possam impactar o atingimento da estratégia, fazendo com que essa conexão entre as duas gestões, de risco e estratégica, gere valor e companhia e traga vantagem competitiva à mesma.

### 3 METODOLOGIA

Baseado nos referenciais teóricos pesquisados para esta dissertação, foi definida a metodologia utilizada, que será abordada nos tópicos a seguir.

A figura 11 mostra o diagrama de etapas desta dissertação até a fase de conclusão dos resultados.

Figura 11: Diagrama de Etapas do Projeto



Fonte: Autora (2018)

Conforme abordado por GIL (2002), no que diz respeito à abordagem metodológica, é necessário definir o gênero da pesquisa, tipos de pesquisa, as fontes e abordagem, os instrumentos de coleta de dados e a amostra.

A seguir, encontra-se o desenvolvimento desses tópicos.

### 3.1 Caracterização da Pesquisa

A caracterização da pesquisa desta dissertação divide-se em gênero da pesquisa, natureza da pesquisa e abordagem da pesquisa. Cada seção será explicada a seguir, mas abaixo encontra-se um quadro-resumo delas.

Quadro 4: Caracterização da Pesquisa

Gênero da Pesquisa	Natureza da Pesquisa	Abordagem da Pesquisa
Estudo de Caso	Descritiva	Qualitativa

Fonte: Autora (2019)

#### 3.1.1 Gênero da Pesquisa

Esta dissertação trata de um estudo de caso que tem como ambiente de pesquisa uma única empresa multinacional química de grande porte, tendo como objetivo entender a importância da gestão de riscos corporativos na gestão de negócios através da observação, entrevista e levantamento de dados para análise.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que tem como objetivo investigar um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real.

Para Vergara (1998), o estudo de caso tem como foco uma ou poucas unidades, podendo ser pessoas, família, produto, empresas, órgão público, comunidade e até mesmo um país, tendo caráter de profundidade e detalhamento e podendo ser realizado ou não em campo.

Yin (2001) define algumas etapas que podem ser seguidas na maioria dos estudos de caso:

- Formulação do problema;
- Definição da unidade-caso;
- Determinação do número de casos;
- Elaboração do protocolo;
- Coleta de dados;
- Avaliação e análise dos dados;
- Preparação do relatório.

### **3.1.2 Natureza da Pesquisa**

Os tipos de pesquisa podem ser classificados quanto aos fins, podendo ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista (VERGARA, 1998).

Este projeto trata de uma pesquisa descritiva, pois tem como objetivo descrever as condições, ocorrências e fatos. Esse tipo de pesquisa visa “especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que analise” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, p. 102, 2006).

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população, amostra ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza. Segundo Viana (2001), esse tipo de pesquisa deve prever um estudo detalhado de uma determinada situação-problema ou mesmo de um fato, mencionando e relacionando as variáveis que interferem em suas relações.

### **3.1.3 Abordagem da Pesquisa**

A pesquisa pode ser classificada quanto à abordagem a ser utilizada na mesma, podendo ser então qualitativa, quantitativa ou de métodos mistos.

Segundo Torres (2005), a pesquisa qualitativa é caracterizada como uma maneira de realizar análise e compreender de forma detalhada os significados e as características situacionais que são apresentadas pelos entrevistados.

A pesquisa quantitativa, por sua vez, trata de um estudo estatístico que visa descrever as características de um determinado fato ou situação, mensurado de modo numérico por amostras representativas da população estudada (PINHEIRO et al., 2011).

Baseado em Viana (2001), a pesquisa qualitativa analisa a situação a partir de dados descritivos, procurando identificar relações, causas, efeitos, consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos necessários para compreender a realidade estudada.

Por fim, a abordagem de pesquisa de métodos mistos, segundo Creswell (2015), parte de uma visão filosófica ou teórica que irá guiar com um alto nível de rigor a coleta e a análise de dados qualitativos e quantitativos, para posteriormente os dados serem combinados e utilizados em um único estudo ou em diversas etapas de um estudo.

Com base nas explicações acima, conclui-se que esta pesquisa é constituída de uma abordagem de pesquisa qualitativa, pois com o entendimento da gestão de riscos corporativos e de negócios, será possível realizar todos os objetivos propostos.

### 3.2 Procedimentos de Coleta de Dados

Quadro 5: Caracterização da Pesquisa

Fonte de Dados	Abordagem e Método	Seleção dos Respondentes	Base Conceitual
- Bibliográfica - Documental - Campo	- Direta - Entrevistas semiestruturadas	- Não probabilística	- Identificação de Riscos: Modelo Oliva (2016) - Avaliação e Tratamento: COSO (2012b)

Fonte: Autora (2019)

#### 3.2.1 Fonte de Dados

As fontes de informação desta pesquisa são de natureza bibliográfica, documental e de campo. Foram analisados todos os dados coletados em bibliografias ou levantados durante entrevistas semiestruturadas feitas com os colaboradores da empresa definida nesta dissertação, assim como documentos oficiais fornecidos pela própria empresa.

Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, como, por exemplo, livros e artigos. Existem ainda pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

A pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, contudo ambas diferem em sua fonte. Enquanto a pesquisa bibliográfica se baseia em diversos autores e publicações, a pesquisa documental utiliza-se de materiais que não possuem tanto tratamento analítico ou que podem ser reelaborados conforme os objetivos da pesquisa (GIL, 2002).

### **3.2.2 Abordagem e Método**

A abordagem para a coleta de dados que foi utilizada é a direta, de forma que todos os objetivos da pesquisa serão explicados a todos os entrevistados.

Como método para obtenção dos dados qualitativos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas de forma que os entrevistados possam construir de forma livre sua resposta, enriquecendo as informações transmitidas e não as limitando a respostas moldadas.

### **3.3 Base Conceitual**

A fim de alcançar os objetivos específicos propostos nesta pesquisa, para identificar os riscos corporativos presentes na gestão de negócio da multinacional química brasileira em estudo nesta dissertação, cabe analisá-los e classificá-los quanto a sua natureza, será utilizado o modelo conceitual “Riscos corporativos em um ambiente de valor” (OLIVA, 2016) já apresentado na revisão teórica dessa dissertação. Para a avaliação e tratamento de riscos, serão utilizados o já conhecido modelo do COSO (2012b).

### **3.4 Apresentação e Análise dos Dados**

Foram feitas entrevistas semiestruturadas com os colaboradores da empresa utilizada como amostra nesta pesquisa. As entrevistas seguiram um roteiro que poderá ser visto nos apêndices deste trabalho.

Baseado nas informações coletadas e tendo como base o modelo conceitual previamente apresentado nesse projeto, “Riscos corporativos em um ambiente de valor” (OLIVA, 2016), serão mapeados todos os possíveis agentes que possam apresentar riscos potenciais na gestão estratégica de negócios.

O resultado deste mapeamento será demonstrado em forma de tabela, como a que vai a seguir:

Quadro 6: Exemplo da Análise de Agentes versus Natureza dos riscos

Número do Risco	Risco	Natureza dos Riscos	Agentes
1	Risco 1	Natureza 1	<b>Agente 1</b>
2	Risco 2	Natureza 2	<b>Agente 2</b>
3	Risco 3	Natureza 3	<b>Agente 3</b>

Fonte: Autora (2019)

Mediante isto, serão relacionados os agentes levantados nos ambientes do modelo com os riscos potenciais identificados nas entrevistas. Essa relação será apresentada também em forma de tabela.

Quadro 7: Exemplo da Identificação e Classificação dos Riscos

Número do Risco	Riscos	Natureza	Descrição dos Riscos
1	<b>Risco 1</b>	Natureza 1	...
2	<b>Risco 2</b>	Natureza 2	...
3	<b>Risco 3</b>	Natureza 3	...

Fonte: Autora (2019)

Com base nos riscos identificados, será avaliada a causa e a consequência dos mesmos, conforme quadro 8:

Quadro 8: Exemplo da Causa e Consequência dos Riscos

Número do Risco	Riscos	Causas	Consequências
1	<b>Risco 1</b>	Causa 1	Consequências 1
2	<b>Risco 2</b>	Causa 2	Consequências 2
3	<b>Risco 3</b>	Causa 3	Consequências 3

Fonte: Autora (2019)

Feito isso, utilizando a relação de risco *versus* frequência e impacto, foram avaliados quais os riscos identificados que tendem a impactar mais a gestão estratégica do negócio, podendo inclusive gerar perdas financeiras para a empresa. Essa análise será representada na matriz de risco do próprio modelo escolhido, COSO (2012 b), e a partir do quadro abaixo.

As classificações possíveis para frequência serão:

- Raro;
- Improvável;
- Possível;
- Provável;
- Quase certo

As classificações possíveis para impacto serão:

- Insignificante;
- Mínimo;
- Moderado;
- Alto;
- Catastrófico.

Quadro 9: Exemplo da Frequência e Impacto dos Riscos

Número do Risco	Riscos	Frequência	Impacto
1	<b>Risco 1</b>	Raro	Catastrófico
2	<b>Risco 2</b>	Improvável	Alto
3	<b>Risco 3</b>	Possível	Mínimo

Fonte: Autora (2019)

Baseado nos riscos classificados na área vermelha da matriz de risco, conhecida como riscos de exposição inaceitável, será proposto e apresentado em forma de quadro as estratégias de tratamento destes riscos.



Quadro 10: Exemplo da Frequência e Impacto dos Riscos

Número do Risco	Riscos	Tratamento
1	<b>Risco 1</b>	...
2	<b>Risco 2</b>	...
3	<b>Risco 3</b>	...

Fonte: Autora (2019)

Considerando a estratégia de negócios da empresa-amostra como guia, os tratamentos dos riscos serão priorizados de forma a agregar mais valor à organização e aumentar as chances de sucesso da empresa em atingir a estratégia proposta.

Quadro 11: Exemplo da Frequência e Impacto dos Riscos

Número do Risco	Riscos	Prioridade
1	<b>Risco 1</b>	1
2	<b>Risco 2</b>	2
3	<b>Risco 3</b>	3

Fonte: Autora (2019)

### 3.5 Descrição da Empresa Amostra

#### 3.5.1 A Empresa Amostra e seu Mercado

A empresa utilizada como amostra neste estudo atua no segmento químico há mais de quarenta anos, sendo uma empresa da indústria química de grande porte, multinacional e com atividades em alguns países do mundo, como Estados Unidos da América, México, Bélgica, entre outros. No Brasil, mantém seus negócios há muito tempo, sendo reconhecida com um dos *players* líder do mercado de químicos.

Segundo dados coletados na empresa, mediante pesquisa documental, a organização é líder na produção de tensoativos e especialidades químicas na região da América Latina. Além disso, já foi reconhecida três vezes como uma das 150 empresas mais inovadoras do Brasil pelo jornal Valor Econômico.

A trajetória da empresa se deu a partir da fusão e de parcerias entre algumas empresas químicas na década de 1970, dando origem à empresa-amostra deste estudo. Inovação e diferenciação têm feito parte da história da organização desde os primórdios até hoje. Além disso, a empresa acredita que através da química é possível melhorar a vida da sociedade e das pessoas individualmente, por isso, excelência, relacionamento, conhecimento e sustentabilidade fazem parte dos pilares da empresa.

O setor químico ao qual a referida empresa pertence é importante para a economia do mercado brasileiro. O Brasil exportou mais de 11 bilhões de dólares de produtos químicos e importou, aproximadamente, 34 bilhões de dólares (ABIQUIM, 2016). Também frente ao mundo, o setor químico brasileiro, segundo a ABIQUIM (2016), ocupa o 8º lugar em termos de faturamento líquido da indústria química mundial com um total de US\$ 112 bilhões no ano.

A indústria química é importante em várias partes da cadeia, fornecendo matérias-primas para quase todas as outras indústrias. Assim, como comentado pela ABIQUIM (2015), os produtos químicos hoje estão presentes na maioria dos produtos de consumo, atingindo indústrias como automobilística, cuidados pessoais, petróleo e gás, alimentícia, entre outros muitos segmentos.

### **3.5.2 Contexto do Negócio da Empresa Amostra**

A empresa em questão é dividida por segmentos de mercado ou família de produtos.

O portfólio da empresa é composto por mais de quinhentos produtos e diferencia-se pela presença geográfica e a capacidade de atendimento das demandas dos clientes, atuando não somente na venda de seus produtos, mas na criação, em conjunto, de novos produtos e soluções. Possui vendas no Brasil e todas as demais regiões do mundo, contando com uma importante parcela de exportações para o mercado externo.

Apesar da empresa atender como B2B, *business to business*, seus produtos finais também são matérias-primas para produtos de empresas B2C, *business to customer*, que podem ser encontrados na prateleira de supermercados, farmácias, entre outros, como por exemplo, shampoos, condicionadores, amaciantes, sabão em pó e líquido, limpadores em geral, embalagens de alimentos, etc.

### **3.5.3 Gestão Estratégica da Empresa-Amostra**

A aprovação da Gestão Estratégica da empresa é de responsabilidade da diretoria global, sendo esta corporativa da empresa e não parte de nenhum segmento de mercado específico citado anteriormente.

O desenho em si da Gestão Estratégica, a implementação e seu acompanhamento são focados na subdiretoria de Marketing & Inovação.

A estratégia atual da empresa é composta por quatro pilares que tem como foco o desempenho do portfólio, investimento no crescimento orgânico, relevância do mix de produtos considerados especialidades e desenvolvimento de pessoas.

A implementação dessa gestão tem como liderança a própria subdiretoria, mas conta com o auxílio de todas as áreas e segmentos da empresa.

### **3.5.4 Organização Interna de Gerenciamento de Riscos**

A empresa-amostra possui uma enorme preocupação e comprometimento com a gestão ambiental. Quando se trata desta última, a organização possui pessoas responsáveis por estudar os principais aspectos e impactos do consumo de recursos naturais, o que inclui água, energia, emissões atmosféricas, resíduos sólidos e efluentes. São identificados e classificados os riscos e impactos, procurando prevenir, controlar e mitigar os impactos ambientais. Procurando sempre ser referência na gestão ambiental, a empresa estabelece desafiantes índices ambientais e tem apresentado desempenho superior aos índices da indústria química brasileira na maioria deles.

Apesar de ter pessoas focadas no controle desses riscos e impactos, não existe hoje, na empresa, uma área específica de gerenciamento de riscos. Nesse caso ambiental,

são pessoas dentro da área de Sustentabilidade que identificam e acompanham os indicadores e impactos.

No que diz respeito à parte de projetos, a empresa também não possui uma área focada em GRC; apenas utiliza-se em algumas fases do projeto de uma ferramenta desenvolvida pela própria organização para identificar os possíveis riscos do projeto, mas não há nenhum modelo aplicado de avaliação e tratamento destes riscos.

Durante as entrevistas, os colaboradores entrevistados apontaram a falta de um GRC focado na gestão estratégica da empresa e suas divisões. Não há qualquer processo ou ferramenta que identifique, avalie e trate riscos corporativos na gestão estratégica do negócio. Baseado nas informações anteriores e no modelo de maturidade de riscos de Oliva (2016), o nível de maturidade desta empresa amostra poderia ser classificado em contingencial, uma vez que a empresa possui certo conhecimento dos riscos presentes, mas não utilizam nenhuma ferramenta robusta ou metodologia para avaliá-los, até mesmo para compreender seu apetite a risco e determinar os riscos que devem ser tratados. Além disso, há pouca participação dos colaboradores, sendo uma gestão mais centralizada em poucos colaboradores e sem uma área específica de gestão de riscos.

Ao serem questionados, todos os entrevistados concordaram que há grande valor em gerenciar riscos na estratégia traçada e alguns deles apontaram que algumas estratégias propostas pela empresa já deixaram de ser atingidas devido à riscos estratégicos não identificados no desenho e execução da estratégia *core* da organização.

### **3.5.5 Seleção dos Respondentes da Empresa**

A amostra dessa pesquisa não foi probabilística. Foram escolhidos alguns colaboradores da multinacional química de grande porte, empresa objeto desse trabalho. Foram, então, entrevistados dez profissionais no total, podendo contar com reposição, visando entender os riscos presentes nesse negócio, inclusive considerando a relação com outros agentes. Devido a isso, serão entrevistados colaboradores de diversas áreas que participam do desenho e implementação da estratégia seja de forma direta ou indireta.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentadas todas as análises dos resultados. É importante ressaltar que essa análise é de caráter puramente qualitativo e baseia-se em dados coletados na empresa-amostra desta pesquisa por meio de entrevistas semiestruturadas e documentos da própria empresa.

### 4.1 Descrição dos Entrevistados

Além de toda a pesquisa bibliográfica, foram feitas 13 entrevistas com colaboradores da empresa utilizada como amostra neste estudo.

Foram entrevistadas pessoas de diferentes áreas e cargos, que atuam diretamente ou indiretamente no desenvolvimento da estratégia da empresa e/ou em sua execução, com a finalidade de enriquecer a coleta de dados e obter uma ampla visão do tema.

Abaixo, segue a lista de entrevistados e as respectivas datas de suas entrevistas.

Quadro 12: Entrevistados

Cargo do Entrevistado	Data da Entrevista
Gerente Marketing de Produto Global	20/02/2019
Coordenadora de Desenvolvimento de Novos Negócios	26/02/2019
Gerente Marketing de Produto Regional	07/03/2019
Gerente de Inovação	18/03/2019
Gerente Marketing de Produto Regional	21/03/2019
Gerente de Field Marketing Global	02/04/2019
Gerente de Pesquisa & Desenvolvimento	05/08/2019
Gerente Segmento de Negócio Global	07/08/2019
Especialista Projetos Globais	03/09/2019
Gerente Assuntos Regulatórios	11/09/2019

Gerente Segmento de Negócio	20/09/2019
Gerente Field Marketing	25/09/2019
Especialista Desenvolvimento de Novos Negócios	28/09/2019

Fonte: Autora (2019)

O número de entrevistados foi superior ao pretendido na proposta inicial deste estudo (10 colaboradores), o que contribuiu para enriquecer ainda mais a coleta de dados. As entrevistas foram encerradas conforme foi atingida a saturação das informações.

### **4.3 Identificação dos Riscos da Empresa Analisada**

Conforme já comentado, a empresa em questão não possui nenhuma área ou estrutura de gerenciamento de riscos focado na gestão da sua estratégia e negócios.

Com a finalidade de identificar os riscos da empresa analisada, foi utilizado o modelo conceitual proposto por Oliva (2016) explicado na revisão teórica desta dissertação.

O modelo foi escolhido devido a sua abordagem mais ampla, tratando tanto o ambiente interno quanto externo, o que não ocorre nos demais dois modelos citados na teoria acima.

As forças concentradas no ambiente externo, chamado de Ambiente de Negócios, interagem com o ambiente interno, nomeado como Ambiente de Valor e podem afetar e muito a empresa, contudo a organização possui pouca ou nenhuma influência sobre elas. Quando se trata do Ambiente de Valor, a organização possui um controle maior sobre os riscos, podendo tratá-los e até mesmo mitigá-los.

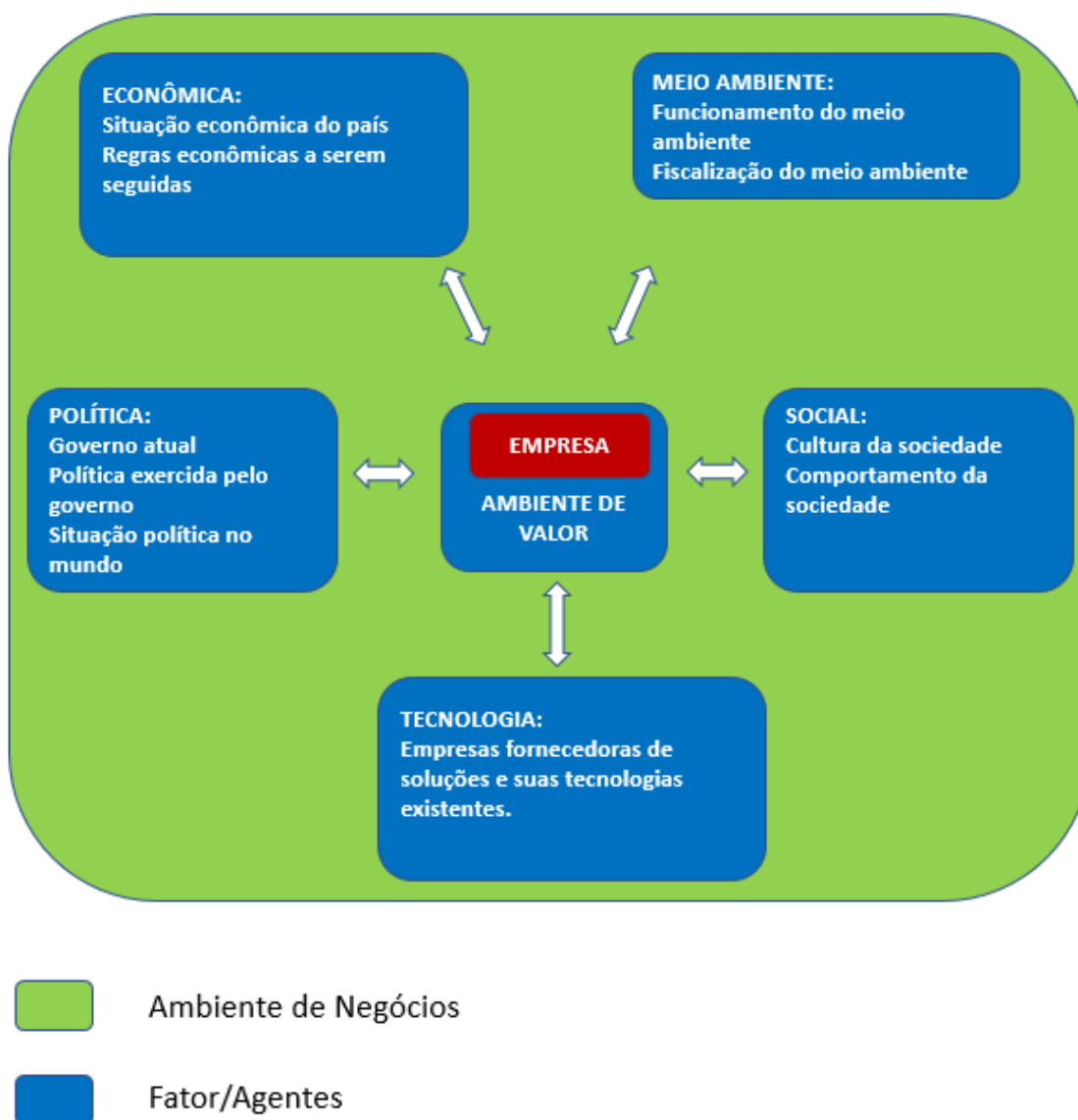
Segundo Oliva (2016), os principais riscos de uma organização estão diretamente ligados com os agentes que ela mantém interação.

Baseado nas informações coletadas durante a pesquisa documental, como relatórios internos, e entrevistas semi estruturadas com os colaboradores da empresa, foi possível

identificar os principais agentes e suas relações na estratégia do negócio da empresa amostra.

Nas figuras abaixo é possível ver a caracterização de quem são esses agentes tanto para o Ambiente de Negócios (ambiente externo) quanto para o Ambiente de Valor (ambiente interno).

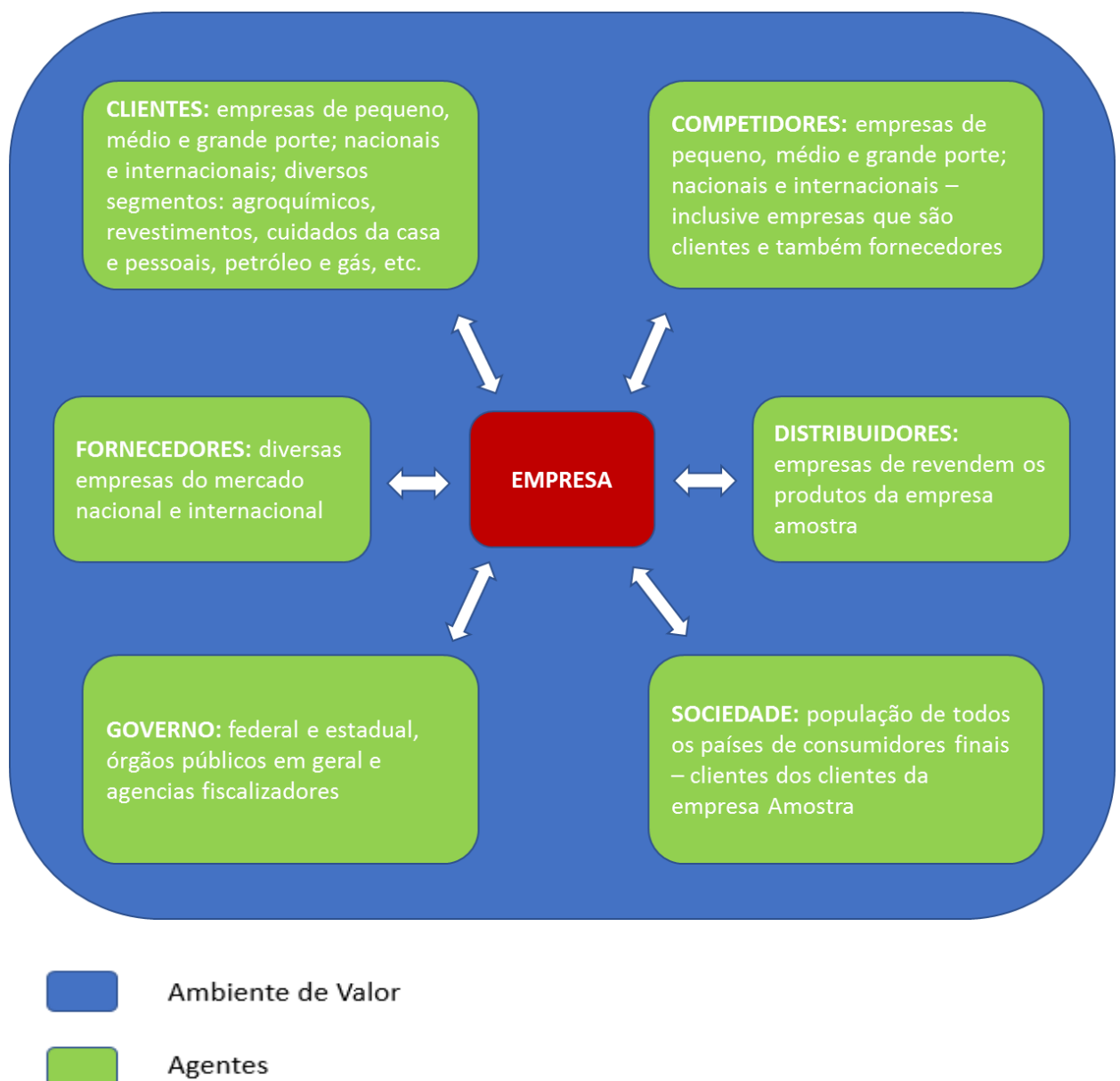
Figura 122: Diagrama de Etapas do Projeto



Fonte: Autora (2019)

Conforme já comentado anteriormente, as forças do Ambiente de Negócios, também conhecido como ambiente externo, exercem influência nas organizações podendo ou não interferir nos objetivos e na gestão estratégica traçada, e as empresas, por sua vez, não possuem um poder de interferência ou mitigação relevantes desses eventos e riscos do ambiente de negócios. Desta forma, a avaliação e tratamento terão foco no Ambiente de Valor demonstrado na figura 13.

Figura 133: Diagrama de Etapas do Projeto





Baseado também nas informações coletadas durante as entrevistas com os colaboradores da empresa, foram identificados os principais riscos a que ela está sujeita focando na estratégia de negócio da empresa já supracitada.

Os riscos foram identificados e classificados conforme o modelo conceitual de Oliva (2016).

Quadro 13: Identificação e classificação dos tipos de riscos da empresa

Número do Risco	Riscos Identificados	Natureza dos Riscos	Descrição Geral
1	Captação de Recursos	Risco Financeiro	Problemas com a captação de empréstimos para grandes investimentos da empresa
2	Concorrência Importações de Produtos	Risco Estratégico	Queda de vendas e perda de <i>market share</i> devido a importações chegando ao Brasil com preços competitivos
3	Barreiras Regulatórias	Risco Estratégico	Proibição da venda ou lançamento de produto em mercado e regiões específicas devido a legislações regulatórias
4	Alteração dos Impostos de Importação e Exportação	Risco Financeiro	Abertura do mercado nacional e diminuição do imposto de importação ou barreiras internacionais, elevando o imposto de exportação

5	Alteração do Contrato de Preço da Matéria-Prima	Risco Financeiro	Alteração no preço previamente acordado via contrato com fornecedores
6	Falta de Matéria-Prima	Risco Operacional	Falta de matéria-prima devido a fenômenos naturais, alta demanda, entre outros.
7	Custos e Despesas Não Previstas	Risco Financeiro	Custos produtivos não previstos (exemplo: reprocesso de produto) e despesas de vendas além do proposto (exemplo: frete não considerado na venda)
8	Licenças Operacionais	Risco Operacional	Vencimento ou alteração de licenças operacionais
9	Novas Tecnologias	Risco Inovação	Lançamento de novas tecnologias que banalizem as da empresa amostra
10	Execução e Implementação de Projetos Estratégicos	Risco Operacional	Falha nos projetos levando ao seu cancelamento

11	Lançamentos de Produtos Errados	Risco Estratégico	Foco no lançamento de produtos que não trazem tanto valor à empresa
12	Parcerias	Risco Estratégico	Problemas com parceiros estratégicos
13	Crise no setor químico e petroquímico	Risco Financeiro	Problemas financeiros no setor, desacelerando a demanda
14	Demanda de clientes	Risco Estratégico	Migração de clientes para a concorrência, causando queda no volume de vendas
15	Alta receita em poucos clientes	Risco Estratégico	Concentração de receita em clientes-âncoras
16	Concentração de <i>know-how</i> apenas em alguns funcionários	Risco Estratégico	<i>Know-how</i> não oficializado em sistema da empresa; apenas conhecimento pessoal do funcionário

<b>17</b>	Acidentes e Incidentes Ambientais	Risco de Imagem	Acidentes que causam problemas ambientais e à sociedade
<b>18</b>	Novos Concorrentes	Risco Estratégico	Entrada de novos competidores no mercado atuante

Fonte: Autora (2019)

Com base nos riscos identificados acima e os agentes apontados, foi feita a relação entre eles. Segue abaixo essa relação.

Importante ressaltar que a relação entre os agentes já é complexa por si só, mas quando se trata do mundo químico, essa relação é ainda mais difícil, pois uma mesma entidade pode ser mais de um agente e o motivo de mais de um risco identificado. Exemplificando, uma mesma organização que mantém relação com a empresa amostra pode ser sua fornecedora, cliente e concorrente.

Um mesmo agente pode originar um ou mais riscos e um único risco pode ser originado por um ou mais agentes. Isso traz mais complexidade ao cenário estudado.

Número do Risco	Riscos Identificados	Natureza dos Riscos	Agente (s)
1	Captação de Recursos	Risco Financeiro	Fornecedores; Governo
2	Concorrência Importações de Produtos	Risco Estratégico	Competidores
3	Barreiras Regulatórias	Risco Estratégico	Governo
4	Alteração dos Impostos de Importação e Exportação	Risco Financeiro	Governo
5	Alteração do Contrato de Preço da Matéria-Prima	Risco Financeiro	Fornecedores; Clientes; Distribuidores
6	Falta de Matéria-Prima	Risco Operacional	Fornecedores
7	Custos e Despesas Não Previstas	Risco Financeiro	Empresa; Fornecedores; Clientes

<b>8</b>	Licenças Operacionais	Risco Operacional	Empresa; Governo
<b>9</b>	Novas Tecnologias	Risco Inovação	Competidores
<b>10</b>	Execução e Implementação de Projetos Estratégicos	Risco Operacional	Empresa, Cliente, Fornecedores
<b>11</b>	Lançamentos de Produtos Errados	Risco Estratégico	Empresa
<b>12</b>	Parcerias	Risco Estratégico	Fornecedores, Clientes, Distribuidores, Governo
<b>13</b>	Crise no setor químico e petroquímico	Risco Financeiro	Governo; Sociedade
<b>14</b>	Demanda de clientes	Risco Estratégico	Competidores; Clientes; Sociedade
<b>15</b>	Alta receita em poucos clientes	Risco Estratégico	Empresa

<b>16</b>	Concentração de <i>know-how</i> apenas em alguns funcionários	Risco Estratégico	Empresa
<b>17</b>	Acidentes e Incidentes Ambientais	Risco de Imagem	Empresa, Fornecedores, Distribuidores
<b>18</b>	Novos Concorrentes	Risco Estratégico	Competidores

Quadro 14: Exemplo da Análise de Agentes versus Natureza dos riscos

Fonte: Autora (2019)

O entendimento dessas relações apresentadas acima evidência a necessidade de avaliar os riscos de uma forma geral e não isolada, considerando todos os seus agentes, analisando seu ambiente interno e compreendendo o ambiente externo, lembrando-se que neste último a empresa não terá muita influência e ações de proteção.

Ao relacionar os agentes *versus* riscos identificados utilizando os agentes mencionados no modelo proposto por Oliva (2016), é possível verificar que, em se tratando do mundo químico, existem outros agentes no mercado que atuam e influenciam os riscos da empresa. Quando se olha o ambiente externo, um grande agente é o ambiente em si, focando em fenômenos naturais, exemplo. Os produtos da indústria química contam com matérias-primas oriundas da natureza como, por exemplo, óleo de palma. Quando há um agente como fenômenos naturais, furacões, inundações, que comprometem a produção de determinado item utilizado como matéria-prima, isso traz riscos enormes e de diversas naturezas à empresa: operacionais, estratégicos e financeiros.

#### **4.4 Avaliação dos Riscos da Empresa Analisada**

Conforme explicitado na revisão teórica, a etapa de avaliação de riscos é essencial para o entendimento de quais riscos necessitarão de tratamento ou não. Para o processo de avaliação de riscos, foi utilizado o modelo COSO (2012b) citado e explicado na teoria deste trabalho.

Com o intuito de entender as causas dos riscos e suas possíveis consequências, segue abaixo o quadro contendo essa relação:



Número do Risco	Riscos Identificados	Causa	Consequência
1	Captação de Recursos	Tentativa de captação de altos investimentos e/ou com altos juros	Falta de capital para investimentos importantes e essenciais para a estratégia da empresa
2	Concorrência Importações de Produtos	Aumento de produtos importados entrando no mercado brasileiro	Perda de vendas para concorrentes estrangeiros e queda do <i>market share</i> atual
3	Barreiras Regulatórias	Alterações de leis vigentes ou criação de novas leis	Impossibilidade da venda de produtos da carteira ou lançamento de novos produtos
4	Alteração dos Impostos de Importação e Exportação	Diminuição do imposto de importação e aumento do imposto de exportação	Favorecimento da entrada de produtos de outras regiões no Brasil e dificuldade em exportar produtos nacionais para outras regiões – de qualquer forma, a demanda é afetada.
5	Alteração do Contrato de Preço da Matéria-Prima	Devido a alguma necessidade (oferta da matéria-prima, pouca demanda, etc) alteração do preço da matéria-prima	Possível aumento do custo da matéria-prima, resultando no aumento de custo do produto final e diminuição da margem de contribuição, se a estratégia definir preço estável.

6	Falta de Matéria-Prima	Problemas de entrega da matéria-prima; fenômenos naturais.	Impossibilidade de produzir os produtos finais, impactando na venda e entrega aos clientes.
7	Custos e Despesas Não Previstas	Reprocesso de produto, frete não considerado na venda	Impacto na margem de contribuição do produto.
8	Licenças Operacionais	Vencimento ou necessidade de alteração de alguma licença: armazenamento de produto químico, manuseio, produção, etc.	Impossibilidade de manusear, armazenar e até mesmo produzir produtos na planta industrial.
9	Novas Tecnologias	Inovações de produtos que ganhem espaço frente aos produtos da empresa amostra	Portfolio obsoleto e queda de <i>market share</i> , podendo até mesmo fazer a empresa sair daquele negócio ou segmento específico.
10	Execução e Implementação de Projetos Estratégicos	Falta de conhecimento para executar e implementar projetos complexos	Perda de oportunidade e <i>timing</i> para lançar novos produtos
11	Lançamentos de Produtos Errados	Falta de alinhamento da estratégia ou comunicação clara dela	Lançamento de produtos que não agregam valor à empresa, vão contra a estratégia.

12	Parcerias	Ineficiência ou problemas nas relações de parceria	Perda de oportunidades, podendo resultar inclusive em perdas financeiras.
13	Crise no setor químico e petroquímico	Problemas político-econômicos no setor químico	Desaceleração da demanda e queda do lucro
14	Demanda de clientes	Migração de clientes para a concorrência / novos produtos que não pertencem ao portfólio da empresa amostra	Queda do volume de vendas e margem de contribuição
15	Alta receita em poucos clientes	Concentração de vendas e parcerias com poucos clientes específicos	Vulnerabilidade caso esse cliente decida não comprar mais da empresa amostra; queda de volume e margem de contribuição
16	Concentração de <i>know-how</i> apenas em alguns funcionários	Conhecimento guardado com o profissional, sem oficializar em algum sistema da empresa ou compartilhá-lo	Perda do <i>know-how</i> caso esse funcionário saia da empresa por qualquer motivo; problema para continuar processos que apenas uma pessoa dominava
17	Acidentes e Incidentes Ambientais	Erros no transporte, produção, armazenamento de produtos químicos	Problemas ambientais de vários níveis e à sociedade também.

18	Novos Concorrentes	Entrada de novos concorrentes, diretos ou indiretos	Divisão do <i>market share</i> atual, impactando no volume vendido e margem de contribuição da empresa amostra.
----	--------------------	---	---

Quadro 15: Exemplo da Causa e Consequência dos Riscos  
 Fonte: Autora (2019)

Seguindo o modelo COSO (2012b), abaixo o quadro com a probabilidade de o risco ocorrer e o impacto caso ele se concretize. Na sequência, a matriz de risco surge, mostrando as áreas com riscos de:

- Exposição aceitável;
- Exposição intermediária;
- Exposição inaceitável.

Número do Risco	Riscos Identificados	Frequência	Impacto
1	Captação de Recursos	Possível	Alto
2	Concorrência Importações de Produtos	Quase Certo	Moderado
3	Barreiras Regulatórias	Possível	Alto
4	Alteração dos Impostos de Importação e Exportação	Possível	Alto
5	Alteração do Contrato de Preço da Matéria-Prima	Raro	Moderado
6	Falta de Matéria-Prima	Possível	Moderado
7	Custos e Despesas Não Previstas	Raro	Mínimo

<b>8</b>	Licenças Operacionais	Possível	Alto
<b>9</b>	Novas Tecnologias	Possível	Moderado
<b>10</b>	Execução e Implementação de Projetos Estratégicos	Raro	Moderado
<b>11</b>	Lançamentos de Produtos Errados	Improvável	Alto
<b>12</b>	Parcerias	Raro	Mínimo
<b>13</b>	Crise no setor químico e petroquímico	Possível	Alto
<b>14</b>	Demanda de clientes	Possível	Moderado
<b>15</b>	Alta receita em poucos clientes	Possível	Alto

<b>16</b>	Concentração de <i>know-how</i> apenas em alguns funcionários	Possível	Alto
<b>17</b>	Acidentes e Incidentes Ambientais	Raro	Catastrófico
<b>18</b>	Novos Concorrentes	Possível	Moderado

Quadro 16: Frequência versus Impacto dos Riscos Identificados  
 Fonte: Autora (2019)

Identificados os riscos e avaliadas a probabilidades *versus* o impacto, baseado na classificação dos riscos identificados seguindo o modelo proposto por COSO (2012b), a matriz abaixo mostra o apetito à risco da empresa amostra, direcionando quais riscos devem ou não ser tratados.

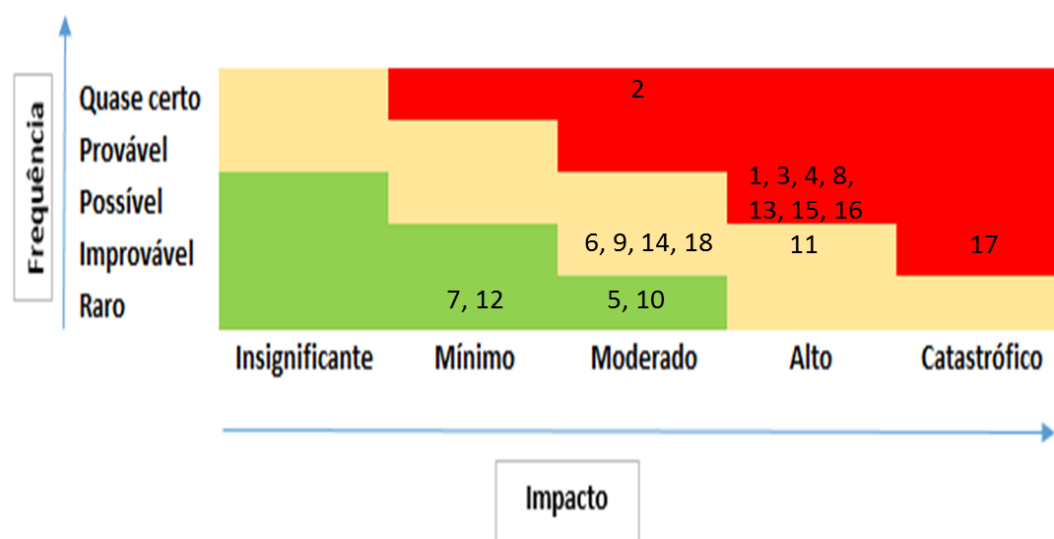


Figura 1414: Matriz de Riscos da Empresa  
Fonte: Autora (2019)

Na faixa verde, encontram-se os riscos de número 5, 7, 10, 12, respectivamente, alteração de contrato de preço de matéria-prima, custos e despesas não previstas, falha na execução e implementação de projetos e parcerias.

Os riscos que se encontram na faixa verde são os riscos de exposição aceitáveis, ou seja, riscos que a empresa-amostra identificou, mas não irá tratá-los, já que em caso de ocorrência, o impacto é insignificante, mínimo ou moderado.

Na matriz, os riscos na faixa bege são os de número 6, 9, 11, 14 e 18, sendo eles, falta de matéria-prima, novas tecnologias, lançamento de produtos errados, demanda de clientes e novos concorrentes. Apesar da frequência e do impacto serem superiores aos riscos apresentados na faixa verde, os riscos beges serão somente acompanhados pela empresa e não tratados nesse momento.

Os riscos que constam na faixa vermelha, caracterizados como exposição inaceitável, são os riscos enumerados como 1, 2, 3, 4, 8, 13, 15, 16 e 17. Esses riscos possuem uma frequência superior aos demais e, caso o evento ocorra, seu impacto é também superior, podendo causar grandes problemas para a empresa e, conseqüentemente, à estratégia traçada.



O risco 1 trata da captação de recursos com o governo ou fornecedores como bancos. Sendo um dos pilares da sua estratégia aumentar a relevância das especialidades no mix de vendas, a empresa entende que alguns investimentos em plantas produtivas e até mesmo em aquisições precisam ser feitos em curto e longo prazo. Há o risco provável de que essa captação não seja feita por motivos de negação do governo ou até mesmo alguma questão jurídica com os bancos, principalmente, tendo como base a atual crise no setor químico. No caso desse evento ocorrer, a não captação de recursos para alavancar essa estratégia coloca em alto impacto o atingimento da estratégia, inclusive em longo prazo. Na indústria química, devido à complexidade das fábricas e seus processos, investimento em, por exemplo, plantas industriais, podem levar até quatro anos segundo informação dos colaboradores.

O risco 2 caracteriza-se pela concorrência com importações de produtos. A empresa-amostra tem como um dos pilares da sua estratégia melhorar o desempenho da rentabilidade das suas *commodities*, contudo a constante entrada de produtos importados dificulta o crescimento interno e traz uma competição mais acirrada e conduzida pelo preço. O impacto desse risco, apesar da sua frequência ser colocada como quase certa, ainda é moderado, pois a empresa, sendo líder no Brasil na venda de muitos químicos, ainda consegue continuar mantendo sua posição atual e combatendo as importações com a oferta não somente do produto em si com um bom preço, mas um ótimo atendimento técnico de vendas e parcerias em projetos locais.

Arelado ao risco 2, tem-se o risco 4, que trata da alteração dos impostos de importação e também de exportação. Quanto aos impostos de importação, já houve, tempos atrás, uma atualização das taxas que reduziu os impostos para alguns produtos químicos, principalmente da linha de *commodities*. Isso prejudica muito a estratégia da empresa em aumentar o valor e contribuição do seu negócio de *commodities*, pois com a entrada a baixos preços de produtos importados, muitas vezes inclusive destruindo valor de mercado, a empresa precisa abaixar seus preços para continuar na liderança o mercado e mantendo seu *market share*. Quanto às exportações, o possível risco de aumento das taxas de exportação prejudica a estratégia da empresa em expandir para o mundo de especialidades químicas em outras regiões do exterior, pois com estoque apenas local e altas taxas de imposto e desembaraço, é inviável para clientes estrangeiros comprarem o produto da empresa-amostra.

O risco 3 diz respeito a barreiras regulatórias. No Brasil, e praticamente em todo mundo, existem diversos órgãos fiscais e seus regulamentos estão cada dia mais inflexíveis e complexos. A indústria química como um todo sofre bastante com a ação regulatória e precisa sempre estar atenta e atualizada para não infringir nenhuma legislação, seja de venda de produtos para mercados e aplicações específicas e até mesmos regiões. Novas barreiras regulatórias ou o enrijecimento das atuais tem um alto impacto na estratégia do negócio da empresa amostra, pois muitas vezes impede a venda, a produção em determinadas regiões. Isso, por sua vez, impede o crescimento orgânico e em novas linhas de produtos. O mesmo acontece para expansão de aplicações de produtos.

O risco 8 tem foco nas licenças operacionais. A cada nova matéria-prima comprada, processo novo ou modificado, novos produtos, entre outros, é necessário que a empresa-amostra verifique se realmente possui as licenças operacionais necessárias para armazenar, manusear, utilizar e produzir determinado produto químico. O risco de mudança nas licenças ou até mesmo a falta delas pode resultar em um alto impacto para a empresa, causando multas e até mesmo a parada da operação, seja provisoriamente ou não. Caso o evento aconteça, é impossível continuar com a venda de produtos e o atingimento da estratégia de rentabilidade.

O risco de número 13 trata da crise no setor químico e petroquímico. Atualmente, o Brasil, país matriz da empresa-amostra, ainda sofre com a crise político-econômica iniciada há alguns anos. Apesar do país mostrar nesse último ano alguma recuperação, com base em cenários anteriores, é sempre possível uma nova crise. A crise econômica afeta a indústria química em diversos níveis da sua cadeia. A empresa-amostra, por exemplo, fabrica produtos que são utilizados como matéria-prima na fabricação de produtos como tintas, revestimentos e até mesmo cosméticos, itens de higiene pessoal, entre outros. Em momentos de crise, as pessoas tendem a reduzir custos e cortar gastos que podem ser feitos posteriormente como, por exemplo, pintar a casa. Esse tipo de reação afeta a indústria química, trazendo queda da sua demanda e, conseqüentemente, do seu lucro, afetando sua receita e até mesmo a captação de recursos. É um alto impacto.

A concentração da receita em poucos clientes, denominada risco 15, é totalmente passível de ocorrer e o impacto é alto. Concentrar os lucros e até mesmo grandes projetos que alavancam a estratégia da empresa em poucos clientes cria uma situação de total dependência e alto impacto, pois caso esse cliente migre para um concorrente, vá a

falência, venda a divisão da empresa que é cliente da empresa-amostra, todo o trabalho de parceria, venda de produtos e, conseqüentemente, o lucro, é reduzido a zero.

O risco 16, concentração de *know-how* em apenas alguns funcionários, é totalmente possível e, segundo a opinião de alguns respondentes, atual. Com a alta demanda de trabalho e a necessidade de entregas rápidas, muitos funcionários guardam para si o conhecimento que possuem sobre determinado tema, ao invés de dividi-lo e até mesmo formalizá-lo na companhia de algum modo. A rotatividade nas empresas é comum, uma vez que funcionários que concentram conhecimento único saem da empresa-amostra, o impacto de que nenhum outro colaborador saiba, por exemplo, como produzir um produto, como liderar um processo, entre outros, traz um alto impacto.

Por fim, o risco apontado como 17 diz respeito a acidentes e incidentes ambientes que podem acontecer em um transporte de produto, produção de produto químico, teste industrial, entre outros. Eventos como esse trazem um impacto catastrófico para a companhia, pois além de problemas legais e multas, a empresa pode sofrer com sua imagem atrelada a uma empresa não segura e sustentável, impacto toda a sua estratégia de crescimento.

#### **4.5 Estratégia de Tratamento dos Riscos da Empresa Analisada**

Considerando os riscos classificados na matriz como exposição inaceitável, foram propostas algumas formas de tratamento em relação a eles, com base nas respostas dos entrevistados.

Apesar dessa dissertação focar no tratamento de risco apenas nessa faixa de exposição, é importante ressaltar que a definição de tratamento está atrelada ao apetite de risco da empresa. Outro ponto a se considerar é que riscos não são estáticos e podem sofrer alterações quanto a sua frequência e seu impacto, relacionados aos agentes existentes ou a novos agentes também. Por isso, é importante pontuar a necessidade de revisar periodicamente os riscos e, se for necessário, reclassificá-los na matriz de risco e propor tratamentos, se necessário.

Quadro 17: Priorização dos Tratamentos de Riscos

Número do Risco	Riscos Identificados	Tratamento
1	Captação de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para atuação frente ao governo, manter relação amigável e dentro do compliance da empresa</li> <li>- Desenvolver novos fornecedores, por exemplo, novos bancos, que aumentem a possibilidade da empresa em captar recursos de diversas fontes e não ficar dependente de uma única</li> </ul>
2	Concorrência Importações de Produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estreitar a relação com seus clientes locais agregando valor não somente quanto ao preço, mais cada vez mais com suporte técnico e desenvolvimento de parcerias para lançamento de produtos.</li> <li>- Acompanhar custos de matérias-primas e preços de produtos finais para sempre oferecer preços competitivos ao mercado, mantendo seu forte <i>market share</i>.</li> </ul>
3	Barreiras Regulatórias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar um processo que atualize periodicamente as legislações que impactam o portfólio de produtos da empresa, considerando regiões e aplicações</li> <li>- Canal de divulgação de novas legislações e barreiras que possam impactar vendas correntes ou até mesmo lançamento de produtos ainda em desenvolvimento.</li> </ul>
4	Alteração dos Impostos de Importação e Exportação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações frente ao governo para evitar novas ondas de atualização e diminuição das taxas de importação, principalmente para produtos commodities, que normalmente possuem menor valor agregado;</li> <li>- Ações para aumentar o imposto de importação de produtos dos quais o imposto já foi revisto, provando o impacto que isso traz para as vendas da empresa no país</li> <li>- Ações de <i>antidumping</i> para produtos-chave da empresa.</li> <li>- Revisar processos produtivos de produtos-âncoras para outras regiões, de forma a otimizar o processo e reduzir o custo final do</li> </ul>

		produto, aumentando sua competitividade tanto frente às importações quanto às exportações.
8	Licenças Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar um processo que controle periodicamente as licenças atuais e se atualize sempre de novas legislações</li> <li>- Para lançamento de novos produtos, criar uma tarefa que inclua a revisão de licenças atuais para analisar se existe alguma que ainda será necessária incluir.</li> </ul>
13	Crise no setor químico e petroquímico	- Sendo um risco tendo sua origem no ambiente externo, não há um tratamento muito efetivo ou influência direta para diminuir o impacto dele.
15	Alta receita em poucos clientes	- Fazer uma revisão da carteira de clientes e reorganizar as vendas e projetos focando em outros clientes, diminuindo a dependência e dividindo os riscos.
16	Concentração de <i>know-how</i> apenas em alguns funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar um incentivo à troca de conhecimento: workshops, treinamentos, etc.</li> <li>- Formalizar através de apresentações, documentos oficiais de políticas da empresa, todos os processos importantes e oficiais da empresa, sejam eles do âmbito de processos produtivos, engenharia e até mesmo gerencial.</li> </ul>
17	Acidentes e Incidentes Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar manutenção preventiva e periódica das suas fábricas.</li> <li>- Obter conhecimento prévio de como agir em meio a acidentes para diminuir o impacto do mesmo, caso venha ocorrer.</li> <li>- Criar um processo de seleção rígido para fornecedores, de forma a trabalhar apenas com empresas conscientes e que tenham a mesma diretriz de segurança, evitando problemas com transporte de material, por exemplo.</li> </ul>

Fonte: Autora (2019)

Uma vez feita a avaliação dos riscos e compreendido o apetite à risco da empresa amostra, os riscos a serem tratados foram priorizados da seguinte maneira levando em consideração o impacto dos riscos e os recursos da companhia para colocar as ações em prática:

Quadro 17: Priorização dos Tratamentos de Riscos

Número do Risco	Riscos Identificados	Prioridade
<b>1</b>	Captação de Recursos	4°
<b>2</b>	Concorrência Importações de Produtos	8°
<b>3</b>	Barreiras Regulatórias	2°
<b>4</b>	Alteração dos Impostos de Importação e Exportação	7°
<b>8</b>	Licenças Operacionais	3°
<b>15</b>	Alta receita em poucos clientes	5°
<b>16</b>	Concentração de <i>know-how</i> apenas em alguns funcionários	6°
<b>17</b>	Acidentes e Incidentes Ambientais	1°

Fonte: Autora (2019)

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo apresenta as conclusões deste estudo, com base na pesquisa bibliográfica, nas entrevistas realizadas em campo e na pesquisa documental, frente ao objetivo geral e aos objetivos específicos estabelecidos. Além disso, são apresentadas as implicações da pesquisa, além das limitações e das sugestões para futuros estudos.

### **6.1 Atendimento aos objetivos da pesquisa e metodologia**

Esta dissertação teve como principal objetivo analisar os riscos corporativos na gestão estratégica de negócios, no contexto de uma multinacional química brasileira de grande porte. Para que isso fosse possível, foram definidos quatro objetivos específicos.

Uma vez feita a coleta de dados por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, foi possível analisar e compreender as informações de forma a atender o objetivo geral dessa dissertação, assim com cumprir a proposta de todos os objetivos específicos.

Para atender os objetivos específicos apresentados na introdução desta dissertação, a metodologia proposta foi com base em estudo de caso na empresa amostra, seguindo a pesquisa descritiva e qualitativa. O procedimento metodológico adotado foi essencial para que os objetivos fossem alcançados e para que fosse possível obter informações com certo nível de profundidade.

Apesar da pesquisa bibliográfica ser fundamental e proporcionar todo o embasamento teórico para esta pesquisa, as entrevistas semiestruturadas feitas de forma presencial e individual foram imprescindíveis para a coleta de dados e informações que não foram encontradas na pesquisa documental através de relatórios e arquivos internos da companhia. Através delas foi possível também compreender melhor a estratégia da empresa e identificar os principais agentes e relações envolvidos na estratégia de negócio conforme proposto no objetivo específico 1. Além disso, foi possível identificar todos os

riscos que a cercam conforme atendendo a proposta do objetivo específico 2. Feito isso, também com base nas entrevistas, foi possível avaliar os riscos corretamente, objetivo específico 3, para que, entendendo o apetite a risco da empresa e a classificação dos riscos, fosse possível propor formas de mitigação e tratamento conforme indicado no último objetivo específico, número 4.

Desta forma, compreende-se que além dos objetivos terem sido alcançados, a metodologia proposta foi seguida e atendeu a proposta desta pesquisa.

## **6.2 Implicações Gerenciais e Utilização do Modelo Conceitual**

Baseado no modelo proposto por Oliva (2016) e COSO (2012b), foi possível identificar os riscos presentes na estratégia de negócio da empresa-amostra, avaliá-los e propor formas de tratamento para eles.

O modelo escolhido como base conceitual de Oliva (2016) atendeu o objetivo específico de identificação dos riscos envolvidos e permitiu o apontamento de riscos estratégicos que podem prejudicar e até mesmo inviabilizar a estratégia de negócios proposta pela empresa, ao invés de apenas focar em riscos operacionais.

Além da identificação em si, foi possível entender a relação dos riscos com os agentes. Percebeu-se que, além dos agentes apontados pelo modelo de Oliva (2016), tratando-se de uma empresa da indústria química, outros dois agentes poderiam ser adicionados ao modelo aplicado à empresa: agente Mercado e agente Ambiental (ou fenômenos naturais).

Apesar de todas as pessoas entrevistadas estarem cientes da estratégia da empresa e até mesmo conseguir elencar alguns poucos riscos envolvidos na mesma, o modelo conceitual de Oliva (2016) foi fundamental com guia nesse processo, reforçando a importância de se ter um processo estruturado de gestão de riscos, com base e ferramentas que o suportem.



A avaliação de riscos baseada no modelo COSO (2012b) trouxe à empresa um entendimento maior e mais detalhado sobre os riscos identificados, apontando a causa e o efeito dos mesmos e trazendo a compreensão da frequência que os eventos podem ocorrer e que, se ocorrerem, qual será o tipo de impacto podem trazer. Ter uma ferramenta base foi fundamental para o processo de avaliação e realizá-lo trouxe mais valor a empresa, pois dessa forma, é possível ir além do entendimento de quais riscos permeiam a estratégia da empresa, compreendendo a essência dos mesmos e avaliando o apetite de risco da empresa, definindo quais deles serão simplesmente aceitos, acompanhados e tratados.

O apetite a risco é de extrema importância para indicar quais riscos e tipos de risco a organização está disposta a aceitar ou tratar. Com base nisso, a empresa-amostra demonstrou possuir um baixo nível de aceite e suporte de riscos, com alta probabilidade e impacto, que possam comprometer e influenciar negativamente sua estratégia e seus resultados.

Após a apresentação à empresa da análise dos riscos corporativos envolvidos na gestão estratégica do seu negócio, a mesma, representada pelos seus colaboradores respondentes nesta pesquisa e representados no quadro 12, reforçou a ideia de como uma gestão de riscos corporativos é importante não somente em temas como projetos e qualidade, mas também em níveis mais estratégicos.

Os resultados desta pesquisa trouxeram resultados importantes para a empresa-amostra. Em um mundo cada vez mais competitivo, onde o pensamento estratégico é um diferencial, a correta identificação, avaliação e gerenciamento dos riscos podem ser consideradas tarefas essenciais para garantir a estratégia traçada e o seu atingimento. Focando na empresa-amostra, a pesquisa já pode contribuir para o entendimento da necessidade de um gerenciamento de riscos dentro da gestão estratégica do negócio, mas também já trouxe melhorias para o gerenciamento de riscos na área de projetos, que já existia, mas não de uma forma tão estruturada. Seguindo o modelo conceitual deste trabalho, a empresa passou a aplicar o modelo de Oliva (2016) e COSO (2012b) na identificação e avaliação dos riscos de projetos e, segundo a empresa utilizada como unidade de análise, a tendência é que isso migre para demais áreas, ampliando a maturidade de gerenciamento de riscos na empresa, envolvendo novas áreas e mais colaboradores, inclusive da área estratégica.

### **6.3 Limitações da Pesquisa**

Apesar dessa pesquisa ter seguido as etapas propostas de gerenciamento de riscos, sendo elas a identificação, avaliação e tratamento, focando nesta última, este estudo não realizou proposta de tratamento de todos os riscos apresentados na matriz, mas somente riscos classificados como exposição inaceitável.

Além disso, o estudo de caso teve como foco somente uma empresa do setor químico, o que permitiu uma análise apenas qualitativa.

### **6.4 Contribuições à teoria**

A pesquisa teve como objetivo analisar os riscos corporativos na gestão estratégica de um negócio, tendo como empresa-amostra uma multinacional química brasileira de grande porte. Todo o estudo feito possibilitou a confirmação de que o gerenciamento de riscos corporativos na gestão de negócios é muito importante e auxilia para que ele seja alcançado, evidenciando que a GRC deve ser cada vez mais desenvolvida nessa área e não somente em áreas de projeto, desenvolvimento de novos produtos, finanças, entre outros.

Além disso, atrelar o tema gerenciamento de riscos ao tema de gestão de negócios aponta os benefícios que uma GRC bem estruturada pode trazer para a estratégia do negócio, inclusive auxiliando no processo de tomada de decisão, assim como no atingimento das estratégias traçadas pela gestão.

## 6.5 Futuras Pesquisas

Apesar de já existirem referências teóricas a respeito da gestão de riscos corporativos, durante essa pesquisa foi possível perceber a necessidade de aprofundamento no tema e de novas pesquisas, incluindo a relação do GRC com a gestão estratégica de riscos corporativos.

Para futuras pesquisas, a autora sugere trabalhos com focos quantitativos, explorando a indústria química em si ou outros cenários de forma mais abrangente.

Além disso, sugere-se também que dois ou mais modelos sejam utilizados no mesmo trabalho para analisar as diferenças possíveis na identificação e avaliação ao usar um ou outro modelo conceitual, apontando a abrangência e aplicabilidade dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

- ABIQUIM. **O desempenho da indústria química brasileira em 2016**. São Paulo: Abiquim, 2016. Disponível em: <<http://abiquim.org.br/includes/pdf/indQuimica/livreto-de-dados-2016-paginas.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2017.
- AON. **Índice Aon de Maturidade em Riscos**. Relatório de Percepções, 2017.
- BRIGHAM, Eugene F., **Fundamentos da moderna administração financeira**. 3ª edição. Rio de Janeiro, 1999.
- BRIGHAM, Eugene F. *et al.* **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHING, H. Y. **Contribuição das boas práticas do mercado para a eficiência na gestão de risco corporativo**. Rebrae – Revista Brasileira Estratégica, Curitiba.
- COCURULLO, A. **Gestão de riscos corporativos: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão – um estudo de caso**. 3ª edição. São Paulo: Universidade São Francisco, 2004.
- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management**. Integrated Framework – Application Techniques. Durham: AICPA, 2004b.
- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada**, 2007. Disponível em: <[http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf)> Acesso em 05 de março de 2018.
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Risk Assessment in Practice**, 2012b.
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Controle interno – estrutura integrada: sumário executivo**, dezembro 2014. Acesso em 05 de março de 2018.
- CRESWELL, John W. **A Concise Introduction to Mixed Methods Research**. California: Sage, 2015
- CROUHY, Michael; GALAY, Dan; MARK, Robert. **Gerenciamento de risco: abordagem conceitual e prática. Uma visão integrada dos riscos de crédito, operacional e de mercado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- DAMORADAN, A. **Gestão estratégico do risco**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- DELLOITTE. **Inteligência em gestão de riscos e antecipação de crises: a estrutura e as práticas de prontidão das organizações**. Pesquisa 2015.

DELLOITTE. **Os Cinco Pilares dos Ricos Empresariais:** como gerenciá-los em um cenário econômico e de negócios desafiador. Pesquisa 2017.

FARRELL, M., & GALLAGHER, R. **The valuation implications of enterprise risk management maturity.** *Journal of Risk and Insurance*. 2015.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio – século XXI – dicionário da Língua Portuguesa.** 3ª edição. São Paulo: Nova Fronteira, 1999.

FRIGO, M. L.; ANDERSON, R. J. **What is strategic risk management?** *Strategic Finance*. 2011.

FRIGO, M. L.; ANDERSON R. J. **Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance.** *Journal of Corporate Accounting & Finance*. 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/jcaf.20677>>. Acesso em 17 de abril de 2018

GALORATH, D. Risk Management Success Factors. **PM World Today**, v. 8, n. 11, s.p., 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 7ª edição. São Paulo: Harbra, 1997.

GROPPELLI, A, A; NIKBAKHTM, E. **Administração Financeira**, 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos.** São Paulo: IBGC, 2007. Disponível em: <<http://ibgc.gov.br>>. Acesso em 03 de outubro de 2019.

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION OF STANDARDISATION. **Gestão de Riscos: princípios e diretrizes**, 2009. Disponível em: <http://www.iso.org>>. Acesso em 12 de março de 2018.

JORION, P. **Value at Risk.** São Paulo: BMF, 1998.

KNIGHT, Frank H. **Risk, uncertainty and profit.** Courier Dover Publications, 2012.

LAM, J. **Enterprise Risk Management Guide.** Maryland: Association for Financial Professionals, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATHRANI, Sanjav; MATHRANI, Anuradha. **Utilizing enterprises systems for managing enterprise risks.** *Computer in Industry*, 2013.

MAXIMIAMO, Antonio C. A. **Fundamentos da Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MOELLER, R. R. **COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007.

OLIVA, F. L.; SOBRAL, M. C.; DAMASCENO, F.; TEIXEIRA, H. J.; GRISI, C. C. H.; FISCHMANN, A. A.; SANTOS, S. A. **Risks and Strategies in a Brazilian Innovation - Flexfuel Technology**. Journal of Manufacturing Technology Management, Birmingham, Inglaterra, 2014.

OLIVA, F. L. **A Maturity Model for Enterprise Risk Management**. International Journal Production Economics, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico**. 22ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, C. L.; BERTOLUCCI, R. G. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PINHEIRO, Roberto Meireles et al. **Pesquisa de Mercado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

SADGROVE, K. **The Complete Guide to Business Risk Management**. London: Grover Publishing, 2005.

SAMPIERE, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006 (3rd ed.).

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. 3ª ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

THOMPSON, J. L. **The CIMA handbook management**. Londres: But terworth Heinemann, 1995.

TORRES, Rosane Rivera. **Avaliação de marca das instituições de ensino superior no segmento mestrado e doutorado em administração: uma abordagem multivariada**. 2005. (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Cap. 4.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIANNA, I. O. de A. **Metodologia de trabalho científico: um enfoque na didático da produção científica**. São Paulo: E.P.U., 2001.

WESTEN, F. J.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. 10ª edição. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.

WU, D. D., & OLSON, D. L. (2010). **Introduction to special section on “Risk and technology”**. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(6), 837-839.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZONATTO, V. C. S; BEUREN, I. M. **Categoria de Riscos Evidenciadas nos Relatórios da Administração de Empresas Brasileiras com ADRs**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 2010.

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1 – APRESENTAÇÃO DA DISSERTAÇÃO PARA CONVIDAR OS ENTREVISTADOS A PARTICIPAREM

Prezado (a),

Estamos elaborando uma pesquisa para dissertação para o Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA – USP).

A pesquisa tem como objetivo principal analisar os riscos corporativos na gestão estratégica de negócios no contexto de uma multinacional química brasileira de grande porte, identificando-os, avaliando-os e propondo formas de tratamento.

Para viabilizar a coleta de dados desta pesquisa, iremos realizar entrevistas semiestruturadas e individuais e gostaríamos de convidá-lo a participar.

Favor nos responder, caso esteja disponível para contribuir com a pesquisa e então agendaremos uma entrevista individual.

Agradecemos desde já a colaboração.

Atenciosamente,

Lília Miguel de Arantes Saiago Ferreira  
Discente do Mestrado Profissional em Empreendedorismo – FEA USP

Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva  
Professor Associado da FEA- USP



## APÊNDICE 2 – PROTOCOLO DA PESQUISA

Documento utilizado para explicar aos colaboradores entrevistados como será elaborada a dissertação.

**TÍTULO:** Análise de riscos corporativos na gestão estratégica de negócio: multinacional química brasileira de grande porte.

### **OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS:**

**GERAL:** analisar os riscos corporativos na gestão estratégica de negócios no contexto de uma multinacional química brasileira de grande porte.

### **ESPECÍFICOS:**

- Objetivo 1: identificar os principais agentes e as relações envolvidos na estratégia de negócio da multinacional química brasileira de grande porte, objeto de estudo;
- Objetivo 2: identificar os riscos corporativos que existem nesses agentes e relações – tipologia de riscos;
- Objetivo 3: avaliar os riscos corporativos identificados, verificando a importância *versus* o impacto;
- Objetivo 4: propor estratégias de tratamento dos riscos identificados.

**METODOLOGIA:** Estudo de caso com base na unidade-amostra apontada abaixo, utilizando-se de pesquisa descritiva e qualitativa.

**UNIDADE AMOSTRA:** multinacional química brasileira de grande porte.

### **INSTRUMENTOS DE COLETA:**

- Entrevistas semiestruturadas feitas de forma individual;
- Pesquisa documental na empresa-amostra.

**PESQUISADORA:** Lília Miguel de Arantes Saiago Ferreira

**APÊNDICE 3 – ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS E INDIVIDUAIS****Cargo do Entrevistado:** \_\_\_\_\_**Tempo no Cargo Atual:** \_\_\_\_\_**Data da Entrevista:** \_\_\_\_\_**PERGUNTAS:**

1. O que você entende por Gestão de Riscos?
2. A empresa na qual trabalha possui um processo formalizado de gestão de riscos corporativos? Se sim, com qual foco?
3. Qual a importância da existência de uma área de Gestão de Riscos em uma empresa?
4. A empresa na qual trabalha possui uma definição clara de estratégia de negócio a ser seguida? Se sim, quem são os responsáveis por desenhá-la, implementá-la e controlá-la?
5. A empresa na qual trabalha possui um processo formalizado de gestão de riscos corporativos com foco na gestão estratégica do seu negócio?
6. Alguma vez a estratégia da empresa foi prejudicada devido à ocorrência de riscos não previstos?
7. Quais seriam as principais razões para o estabelecimento de um programa de gestão de riscos corporativos na sua empresa como foco na gestão estratégica?
8. Baseado na estratégia do negócio da empresa, quais os principais riscos aos quais a empresa está sujeita? Poderia explicá-los e descrevê-los?

9. Com base nos riscos apontados, quais são os agentes relacionados a cada um deles?
10. Quais são as principais causas e consequências dos riscos identificados?
11. Baseado nas opções abaixo, qual a frequência e impacto de cada risco apontado?

Frequência	Impacto
Raro	Insignificante
Improvável	Mínimo
Possível	Moderado
Provável	Alto
Quase Certo	Catastrófico

12. Qual faixa de risco você acredita que a sua empresa está disposta a assumir e apenas acompanhar, ao invés de tratar e mitigar?
13. Considerando que os recursos da companhia são finitos e nem sempre é possível tratar todos os riscos ao mesmo tempo, qual a ordem de prioridade para a tratativa que você indicaria?
14. Considerando apenas os riscos que foram classificados como exposição inaceitável segundo o modelo utilizado do COSO (2012b), qual tratamento você julga mais adequado para cada um desses riscos?