

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Andrei Carlos Torresani Paza

Identificação e análise de riscos corporativos em grandes empresas:
uma proposta de um modelo operacional

São Paulo

2021

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 Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ANDREI CARLOS TORRESANI PAZA

**Identificação e análise de riscos corporativos em grandes empresas:
uma proposta de um modelo operacional**

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

Área de Concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva

Versão Corrigida

São Paulo
2021

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

Paza, Andrei Carlos Torresani .

Identificação e análise de riscos corporativos em grandes empresas:
uma proposta de um modelo operacional / Andrei Carlos Torresani Paza. -
São Paulo, 2021.

107 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2021.
Orientador: Fábio Lotti Oliva.

1. Gestão de Riscos Corporativos. 2. Identificação de Riscos
Corporativos. 3. Análise de Riscos Corporativos. Universidade de São
Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

*Dedico este trabalho aos meus pais, a minha
irmã e aos meus avós, que sempre me
incentivaram a estudar e a sonhar.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me abençoar com saúde e uma família tão maravilhosa. Agradeço também por sempre estar presente, me guiando e cuidando.

Agradeço também aos meus pais, Sandra Torresani Paza e Amauri Paza, que sempre viveram os meus sonhos como se fossem os deles. Obrigado meus amores por todos os sacrifícios que fizeram para me ver chegar até aqui. Serei eternamente grato pelo amor incondicional, conselhos e confiança que depositaram em mim.

À minha irmã, Andreza Torresani Paza, agradeço à amizade, parceria e inspiração. Uma mulher guerreira, pequena de tamanho, mas de grande coração. Obrigado por ser exemplo de responsabilidade, esforço, garra e honestidade.

Aos meus amigos de Santa Catarina que sempre me incentivaram a buscar meus sonhos, mesmo que fosse em outro estado ou país. Agradeço também a todos os amigos que fiz em São Paulo. Vocês foram essenciais!

Ao meu amigo Marcus Vinícius Bueno e a toda sua família, que me receberam de braços e corações abertos quando me mudei para São Paulo. Vocês foram essenciais e tornaram minha mudança muito mais leve e agradável.

Aos meus amigos Gabriela Nobre, Lealis Lopes, Paula Ria e Ronaldo Oliveira, os quais tive a sorte de conhecer e compartilhar momentos únicos, dentro e fora da universidade. Obrigado pela amizade sincera, conselhos e conversas. Obrigado também pelas palavras de apoio que sempre me fizeram perseverar nesta caminhada. A universidade também me presenteou com outras amizades, dentre elas: Carolina Rodrigues, Mariana Uchoa, Felipe Bastos, Raísa Correa, Danielle Brandão, Raquel de Sá, Ítalo Taumaturgo, Ana Cláudia Azevedo, Marcelo Henrique e Ritchelle Procknow.

Agradeço também aos colegas do grupo de pesquisa de Gestão de Riscos Corporativos da FEA USP. Em especial, agradeço ao Jefferson Luiz Bution, com quem tanto conversei e trabalhei nesses últimos dois anos e meio. Jefferson, obrigado pela paciência, ensinamentos, conselhos e longas conversas, que tanto me ajudaram a trilhar esse caminho. Obrigado também pela parceria em todos os projetos que fizemos juntos.

Ao meu professor e orientador, Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva, que desde o início me estendeu a mão e demonstrou preocupação em me ver bem. Obrigado professor, pelos ensinamentos e oportunidades que me fizeram crescer pessoalmente e profissionalmente.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, à Fundação Instituto de Administração e a todos os professores envolvidos, meus sinceros agradecimentos pelos conhecimentos e oportunidades proporcionadas.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela concessão da bolsa de estudos nos primeiros meses de mestrado.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), processo nº 19/07391-1, pelo apoio ao projeto de pesquisa por meio da Linha de Fomento: Bolsas no Brasil – Mestrado.

RESUMO

Paza, A. C. T. (2021). *Identificação e análise de riscos corporativos em grandes empresas: uma proposta de um modelo operacional* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

As empresas estão suscetíveis a diversos riscos que podem impactar negativamente o alcance dos seus objetivos estratégicos ao operarem e se relacionarem com outros agentes no ambiente de negócios. Para prosperarem, sugere-se um efetivo gerenciamento destes riscos. Este estudo tem como objetivo geral analisar os riscos corporativos nas relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios. Para isto, foram identificados e caracterizados os agentes do ambiente de negócios, as relações estabelecidas entre estes agentes e os riscos corporativos que emanam destas relações. Por fim, foi proposto um modelo operacional para identificação e análise de riscos corporativos. O referencial teórico foi estruturado em agentes, relações e riscos, suportado pelas teorias Nova Economia Institucional, Organização Industrial, Relações Interorganizacionais e Gestão de Riscos Corporativos. A metodologia da pesquisa é qualitativa e foi realizada em sete etapas: revisão da literatura; proposta do modelo operacional para análise de riscos; aplicação do modelo com gestores; aplicação de melhorias no modelo; validação com gestores; aplicação do modelo em dois casos reais; e análise: aplicabilidade do modelo e implicações práticas. Os casos estudados compreendem duas grandes empresas, uma de transporte e logística do setor de óleo e gás e outra fabricante do setor de aviação. Os dados foram coletados a partir de documentos públicos e entrevistas com gestores, sendo posteriormente analisados por meio das técnicas de condensação dos dados, apresentação dos dados e conclusões e verificação. No contexto acadêmico, este estudo contribui ao ampliar a literatura de gestão de riscos corporativos sob a ótica dos agentes e relações, isto é, do ambiente dos negócios da organização. No contexto gerencial, tem contribuição prática e impacto real ao propor um modelo operacional para identificação e análise de riscos corporativos.

Palavras-chave: Gestão de Riscos Corporativos; Identificação de Riscos Corporativos; Análise de Riscos Corporativos.

ABSTRACT

Paza, A. C. T. (2021). *Identification and analysis of enterprise risks in large companies: a proposal for an operational model* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Companies are susceptible to several risks that can negatively impact the achievement of their strategic objectives when operating and relating to other agents in the business environment. To thrive, effective management of these risks is suggested. This study aims to analyze the corporate risks in the relationships established between agents in the business environment. For this, the agents of the business environment, the relationships established between these agents and the corporate risks that emanate from these relationships were identified and characterized. Finally, an operational model for identifying and analyzing enterprise risks was proposed. The theoretical framework was structured in agents, relationships and risks, supported by the theories New Institutional Economics, Industrial Organization, Interorganizational Relations and Enterprise Risk Management. The research methodology is qualitative and was carried out in seven stages: literature review; operational model for risk analysis proposal; model application with managers; model improvements applications; validation with managers; application and validation of the model in two real cases; and analysis: applicability of the model and practical implications. The cases studied comprise two large companies, one that works with transport and logistics in the oil and gas sector and the other that it is a manufacturer in the aviation sector. Data were collected from public documents and interviews with managers, and later analyzed through data condensing techniques, data presentation and conclusions and verification. In the academic context, this study contributes by expanding the enterprise risk management literature from the perspective of agents and relationships, that is, from the organization's business environment. In the managerial context, it has a practical contribution and real impact by proposing an operating model for identifying and analyzing enterprise risks.

Keywords: Enterprise Risk Management; Enterprise Risk Identification; Enterprise Risk Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Agentes do Ambiente de Negócios.....	18
Figura 2 - Caracterização dos Agentes.....	20
Figura 3 - Autores Clássicos e seus Principais Estudos - Nova Economia Institucional.....	21
Figura 4 - Critérios de Inclusão e Exclusão.....	23
Figura 5 - Tipos de Relações Interorganizacionais.....	24
Figura 6 - Caracterização das Relações.....	30
Figura 7 - Matriz para Caracterização dos Riscos.....	32
Figura 8 - Modelo de Gestão de Riscos ISO 31000:2018.....	33
Figura 9 – Gerenciamento de Riscos Corporativos – Modelo Integrado.....	35
Figura 10 - Componentes do Gerenciamento de Riscos Corporativos.....	36
Figura 11 - Componentes e Princípios - COSO 2017.....	37
Figura 12 - Procedimentos Revisão Sistemática da Literatura.....	38
Figura 13 - Critérios Bibliométricos de Inclusão e Exclusão da Revisão Sistemática.....	39
Figura 14 - Resultados da Revisão Sistemática da Literatura.....	40
Figura 15 - Riscos Corporativos no Ambiente de Valor.....	41
Figura 16 - Ferramentas e Técnicas para Identificação de Riscos.....	42
Figura 17 - Classificações / Tipologia de Riscos Corporativos.....	43
Figura 18 - Tipos de Caracterização dos Riscos Corporativos.....	43
Figura 19 - Etapas da Pesquisa.....	46
Figura 20 - Modelo Conceitual da Pesquisa.....	48
Figura 21 - Gestores Entrevistados na Terceira Etapa da Pesquisa.....	52
Figura 22 - Modelo Operacional para Identificação e Análise de Riscos.....	56
Figura 23 – Gestores Entrevistados na Quinta Etapa da Pesquisa.....	59
Figura 24 - Modelo Operacional Aplicado ao Caso da Empresa de Transportes e Logística do Setor de Óleo e Gás.....	71
Figura 25 - Modelo Operacional Aplicado ao Caso da Empresa Fabricante do Setor de Aviação.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADS	<i>American Depositary Share</i>
ANAC	Agência Nacional de Aviação Cível
CGU	Controladoria Geral da União
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
DC	Derivações Clandestinas
DTT	Dutos e Terminais
EASA	<i>European Aviation Safety Agency</i>
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
FAA	<i>Federal Aviation Administration</i>
GRC	Gestão de Riscos Corporativos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IOR	<i>Interorganizational Relations</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MARE	<i>Mapa de Riscos Empresariais</i>
NEI	Nova Economia Institucional
NIE	<i>New Institutional Economics</i>
OI	Organização Industrial
RI	Relações Interorganizacionais
TAC	Termo Ajustamento de Conduta
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Problema de Pesquisa	12
1.2. Objetivos	14
1.2.1. Objetivo Geral	14
1.2.2. Objetivos Específicos	14
1.3. Justificativa	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. Os Agentes do Ambiente de Negócios	17
2.1.1. Identificação dos Agentes do Ambiente de Negócios	17
2.1.2. Caracterização dos Agentes do Ambiente de Negócios	19
2.2. As relações entre os agentes no ambiente de negócios	20
2.2.1. Tipos de Relações entre Agentes no Ambiente de Negócios	20
2.2.2. Caracterização das Relações entre Agentes no Ambiente de Negócios	29
2.3. Gestão de Riscos Corporativos	30
2.3.1. Modelos de Gestão de Riscos Corporativos desenvolvidos por Instituições e Associações	31
2.3.2. Modelos de Gestão de Riscos Corporativos desenvolvidos pela Comunidade Científica	37
2.3.3. Identificação de Riscos Corporativos	42
2.3.4. Caracterização e Avaliação de Riscos Corporativos	43
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1. Primeira Etapa: Revisão da Literatura	47
3.2. Segunda Etapa: Proposta do Modelo Operacional para Análise de Riscos	48
3.3. Terceira Etapa: Aplicação do Modelo com Gestores	52
3.4. Quarta Etapa: Aplicação de Melhorias no Modelo	53
3.5. Quinta Etapa: Validação com Gestores	58
3.6. Sexta Etapa: Aplicação do Modelo em dois Casos Reais	59
3.7. Sétima Etapa: Análise: Aplicabilidade do Modelo e Implicações Práticas	60
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	61
4.1. Validação com gestores	61
4.2. Empresa de Transporte e Logística no Setor de Óleo e Gás	64
4.2.1. Identificação e Caracterização dos Agentes, Relações e Riscos	65
4.3. Empresa Fabricante no Setor de Aviação	73

4.3.1. Identificação e Caracterização dos Agentes, Relações e Riscos	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
5.1. Atendimento ao Objetivo da Pesquisa e aos Aspectos Metodológicos	81
5.2. Contribuições Teóricas	83
5.3. Implicações Gerenciais	84
5.4. Limitações e Sugestões para Futuros Estudos	84
REFERÊNCIAS	86
Apêndice A – Planilha Modelo Operacional	98
Apêndice B – Instrumento para Validação do Modelo	105

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios, caracterizado pela nova economia por fatores tecnológicos voláteis, ciclos de vida cada vez mais curtos, liberalização do mercado de trabalho e crises financeiras, vem sendo retratado como altamente competitivo em âmbito global. A diversificação industrial e a busca por mercados internacionais, assim como a colaboração com outros agentes, são alguns exemplos de alternativas encontradas pelas empresas para manter sua competitividade e responder aos novos desafios do mercado. Além disso, é neste ambiente que as empresas estabelecem relações de fornecimento, aquisição e troca de serviços, e estão suscetíveis a uma grande diversidade de riscos (Albuquerque et al., 2019; Federico Neto et al., 2018; Jean-Jules & Vicente, 2020; Oleskovicz et al., 2018)

São diversos os agentes presentes no ambiente de negócio das empresas. Entre eles, podem ser citados os fornecedores, distribuidores, clientes, universidades, órgãos governamentais e a sociedade. As relações estabelecidas entre os agentes podem ter aspectos positivos, como o compartilhamento de conhecimento e a cooperação para o desenvolvimento de novas tecnologias, assim como aspectos negativos, como de caráter oportunista. Além disso, ao estabelecerem relações, os agentes podem criar, manter ou destruir valor as partes envolvidas, assim como gerar oportunidades ou riscos aos objetivos estratégicos da outra parte (Chopra & Sodhi, 2004; Damodaran, 2008; Mishra, Rolland, Satpathy, & Moore, 2019; Neumann & Laimer, 2019; Oliva, 2016; Oliveira & Lumineau, 2019; Santoro, Ferraris, Giacosa, & Giovando, 2018).

Para lidar com as incertezas e ameaças do ambiente de negócios, grande parte das empresas começaram a adotar práticas para a Gestão de Riscos Corporativo (GRC). O conceito e a função dessas práticas ganharam forças a partir de 1990, quando grandes empresas sofreram uma série de falhas e perdas financeiras. Desde então, o processo de gestão de riscos de forma integrada e holística vem sendo intensificado e reconhecido como uma prática de boa gestão e governança corporativa, permitindo a previsão de eventos que possam impactar negativamente os negócios das empresas (Almeida et al., 2019; Blanco-Mesa et al., 2019; COSO, 2017; Heong & Teng, 2018; Oliva & Kotabe, 2019).

A academia vem desenvolvendo estudos sobre o impacto da GRC nas empresas, evidenciando o aumento da performance e o ganho de vantagem competitiva (Malik, Zaman, & Buckby, 2020; Naseem, Shahzad, Asim, Rehman, & Nawaz, 2020; Oliveira, Méxas, Meiriño, & Drumond, 2019; Saeidi et al., 2019). Entretanto, pesquisas também evidenciam que muitas

empresas ainda possuem dificuldades e desafios internos para implementação deste processo. São exemplos destes desafios: a cultura corporativa, que precisa ser aberta ao compartilhamento e desenvolvimento de trabalho em equipe, e a falta de conhecimento adequado dos gestores sobre o valor e a finalidade da GRC (Fraser & Simkins, 2016; Jankensgård, 2019).

A fim de ordenar e sistematizar a gestão de riscos, associações e instituições como IBGC (2007), ISO (2018) e COSO (2007, 2017), desenvolveram modelos e estruturas para auxiliar as empresas na implementação deste processo. A academia também trouxe suas contribuições, propondo modelos conceituais multisetoriais (Almeida et al., 2019; Bensaada & Taghezout, 2019; Mishra et al., 2019) e específicos, como para os setores de TI (Bandyopadhyay et al., 1999) e construção (Albogamy & Dawood, 2015; Ansah et al., 2017).

Para analisar os riscos corporativos compreendidos no ambiente de valor dos negócios, cada vez mais complexo, volátil, incerto e ambíguo (Oliva, Couto, Santos, & Bresciani, 2019; Oliva & Kotabe, 2019; Oliva et al., 2019), serão identificados e caracterizados os agentes do ambiente de negócios, suas relações e os riscos que emanam destas relações. Por fim, será proposto um modelo operacional para identificação e análise de riscos corporativos em grandes empresas.

1.1. Problema de Pesquisa

É comum que as empresas se relacionem com outros agentes no ambiente de negócios, como fornecedores, distribuidores, clientes e outras organizações. Ao estabelecer estas relações, as empresas se sujeitam a riscos, os quais representam a possibilidade da ocorrência de eventos que afetem negativamente a execução de seus objetivos. Neste contexto, erguem-se as dúvidas: quando aceitar riscos e como estes riscos podem interferir na geração de valor para as partes interessadas? (COSO, 2007; Oliva, 2016; Teberga et al., 2018).

A gestão de riscos surge então com o objetivo de auxiliar as empresas a eliminarem ou mitigarem eventos que ameacem sua imagem, reputação e sobrevivência. Este conceito é abordado com maior intensidade a partir de uma série de eventos que ocorreram e levaram grandes empresas a perdas financeiras e a falência (Gaultier-Gaillard et al., 2009; Heong & Teng, 2018; Nocco & Stulz, 2006; Oliva, 2016; Verbano & Venturini, 2013).

Propostas para ordenar e sistematizar a GRC foram desenvolvidas e apresentadas por associações e instituições, entretanto com foco na gestão de riscos dentro dos limites organizacionais das empresas (COSO, 2007, 2012; IBGC, 2007; ISO, 2018). No campo científico, buscou-se verificar as propostas desenvolvidas para gestão de riscos fora dos limites

organizacionais, isto é, relacionadas ao ambiente dos negócios da organização, onde os agentes se relacionam. Para isto, foi desenvolvida uma revisão sistemática da literatura (Denyer & Tranfield, 2009), cujos procedimentos são detalhados no próximo capítulo.

Ao decorrer da revisão sistemática, foi notável a influência da Nova Economia Institucional (NEI) e das Relações Interorganizacionais (RI) para o desenvolvimento de modelos conceituais e operacionais de GRC. Os modelos conceituais são aqueles que possuem caráter analítico e a partir de relações baseadas em uma ou mais teorias especificam o domínio das variáveis utilizadas em sua concepção para resolução de um problema. Por outro lado, os modelos operacionais são aqueles mais concretos, que buscam instrumentalizar os modelos conceituais por meio de ferramentas ou códigos qualitativos ou quantitativos, ou seja, enquanto os modelos conceituais focam na reflexão do problema, os modelos operacionais focam na sua aplicação (Bryman, 2008; Echambadi et al., 2006; Gil, 2002; Mazzon & Berndt, 1978; Wacker, 1998).

Os resultados da revisão sistemática indicaram um total de dez modelos de GRC com foco no ambiente dos negócios da organização. Dentre estes, oito modelos são conceituais: um específico para o setor de TI; dois específicos para o setor de construção; e cinco multisetoriais. Por fim, dois modelos são operacionais: um específico para o setor de construção; e outro para o setor de turismo. Apesar de foco no ambiente dos negócios da organização, notou-se que poucos modelos estimulam a reflexão sobre os agentes envolvidos e tampouco abordam os tipos de relações entre agentes. Sob este ponto de vista, o modelo que mais se destaca é o de Oliva (2016): um modelo conceitual e multisetorial que considera os agentes cliente, concorrente, fornecedor, distribuidor, governo e sociedade. O modelo também considera que existem relações de troca de valor entre os agentes. Por fim, constatou-se a falta de modelos operacionais, com abordagem teórica e foco nos agentes e relações para identificação e análise de riscos corporativos.

Em virtude da relevância do tema e do *gap* apresentado, este estudo pretende contribuir com a literatura e as organizações ao responder o seguinte problema de pesquisa: *Como analisar os riscos corporativos que emanam das relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios?* Em decorrência dessa análise, é proposto um modelo operacional multisetorial.

1.2. Objetivos

Em virtude do problema de pesquisa apresentado previamente, definiu-se para este estudo um objetivo geral e quatro objetivos específicos.

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral, de acordo com Lakatos e Marconi (2017, p. 219), “está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas”. Gil (2002, p. 111) corrobora afirmando que os objetivos gerais “são pontos de partida, indicam uma direção a seguir, mas, na maioria dos casos, não possibilitam que se parta para a investigação. Logo, precisam ser redefinidos, esclarecidos, delimitados. Daí surgem os objetivos específicos da pesquisa”. Desta forma, considerando uma visão global e abrangente do tema, definiu-se o objetivo geral:

Analisar os riscos corporativos nas relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios.

1.2.2. Objetivos Específicos

Por sua vez, os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares” (Marconi & Lakatos, 2017, p. 219). Tentam, portanto, “descrever, nos termos mais claros possíveis, exatamente o que será obtido num levantamento” (Gil, 2002, p. 112). De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 83), “definir objetivos específicos significa aprofundar as intenções expressas nos objetivos gerais, as quais podem ser: mostrar novas relações para o mesmo problema e identificar novos aspectos ou utilizar os conhecimentos adquiridos para intervir em determinada realidade”.

Desta forma, foram propostos três objetivos específicos (i, ii e iii) que possibilitam analisar os riscos corporativos nas relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios, assim como um quarto objetivo (iv) que permite utilizar os conhecimentos adquiridos para corroborar com a resolução do problema de pesquisa, o desenvolvimento da literatura e a aplicação prática nas organizações:

- i. Identificar e caracterizar os agentes do ambiente de negócios;**
- ii. Identificar e caracterizar as relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios;**
- iii. Identificar e caracterizar os riscos corporativos nas relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios;**
- iv. Propor um modelo operacional para identificação e análise de riscos corporativos.**

1.3. Justificativa

Justifica-se a realização de uma pesquisa científica a partir de quatro aspectos: importância, viabilidade, contribuição e originalidade (Cooper & Schindler, 2014; Hair, 2015).

No campo da administração as pesquisas tendem a ser desenvolvidas para fornecer informações que possam auxiliar a prevenção de futuros problemas de negócios, resolver adversidades organizacionais, promover vantagens competitivas e reduzir custos operacionais (Adams et al., 2014).

Ao se relacionarem com outros agentes no ambiente de negócios, as empresas são expostas a diversos riscos corporativos, como os de natureza tecnológica, financeira e ética. Estes representam a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem negativamente a execução de seus objetivos, podendo levá-las ao declínio de suas operações e à falência. Neste contexto, destaca-se a importância de estudar o gerenciamento de riscos corporativos, que deve ser integrado e holísticos, por meio da identificação, análise, avaliação e tratamento. Por meio de um gerenciamento efetivo, procedimentos e custos desnecessários são mitigados, e novas oportunidades de crescimento dos negócios podem ser aproveitadas (Albuquerque et al., 2019; COSO, 2007; Heong & Teng, 2018; Manuj & Mentzer, 2008; Oliva, 2016; Teberga et al., 2018).

A viabilidade desta pesquisa ocorreu, num primeiro momento, devido às consolidadas bases teóricas que sustentam o estudo: Nova Economia Institucional (NEI), Organização Industrial (OI) e Relações Interorganizacionais (RI) para identificação e caracterização dos agentes e relações no ambiente de negócios, e a Gestão de Riscos Corporativos (GRC) para identificação e caracterização dos riscos corporativos envolvidos nestas relações. Em um segundo momento, a viabilidade se deu pelo acesso do pesquisador a gestores que contribuíram com a validação do modelo e as empresas que participaram do estudo.

A partir da análise dos riscos corporativos nas relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios e da proposta de um modelo operacional e multisetorial, evidencia-se a contribuição teórica e prática do estudo, assim como sua originalidade. Contribui-se com o campo científico, ao avançar a literatura da GRC sobre os riscos que emanam das relações entre os agentes no ambiente de negócios (Oliva, 2016). No contexto gerencial, possui implicação prática, uma vez que empresas, gestores, consultores e empreendedores poderão utilizar o modelo operacional proposto para o processo de GRC, que está intimamente relacionado a ganhos operacionais (Callahan & Soileau, 2017), financeiros e de avaliação de mercado (Florio & Leoni, 2017), aumentando o valor da empresa a partir de uma perspectiva estratégica (Bertinetti et al., 2013; Bohnert et al., 2019; Hoyt & Liebenberg, 2011; Silva et al., 2019).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os pilares teóricos que sustentam os objetivos deste estudo. As teorias Nova Economia Institucional (NEI), Organização Industrial (OI) e Relações Interorganizacionais (RI) discorrem sobre os agentes do ambiente de negócios. Além disso, a NEI e as RI apresentam as relações estabelecidas entre estes agentes. Apresenta-se também a teoria de Gestão de Riscos Corporativos (GRC), com os modelos desenvolvidos por instituições e associações, assim como pela comunidade científica.

2.1. Os Agentes do Ambiente de Negócios

2.1.1. Identificação dos Agentes do Ambiente de Negócios

O ambiente de negócios é composto por agentes que interagem diretamente ou indiretamente entre si. A Economia Institucional surgiu com o intuito de estudar as instituições. Posteriormente, a Nova Economia Institucional avançou estes estudos integrando as relações destas instituições em arranjos organizacionais e adaptando seus conceitos à nova realidade econômica. As instituições são descritas como práticas desenvolvidas pelos humanos para reduzir incertezas e controlar o ambiente, como regras, normas e restrições escritas e não escritas. Nesta ótica, são exemplos de instituições acordos em relações contratuais, leis que governam as finanças e a sociedade, assim como códigos de conduta e normas de comportamento (Coase, 1960; Ménard & Shirley, 2005; North, 1990; Williamson, 1975, 2000).

Os arranjos organizacionais são vistos pela Nova Economia Institucional como os modos de governança que os agentes implementam para apoiar a produção e transação. Desta forma, compreendem os mercados, as firmas e as combinações desenvolvidas para facilitar as transações, além de acordos contratuais que estruturam a organização de atividades. Esta literatura versa principalmente sobre os agentes: empresas, órgãos reguladores e sociedade (Coase, 1937, 1960; Ménard & Shirley, 2005; North, 1990; Williamson, 1975, 1985, 1991, 1996).

A teoria da Organização Industrial, também chamada de Economia Industrial, foi influenciada por ramos da economia como a microeconomia, a teoria da produção e a teoria dos jogos. Seus estudos discorrem sobre o funcionamento dos mercados, indústrias e arranjos institucionais, com ênfase em evidências empíricas. Desta forma, relações entre empresas, mercados, instituições e processos são abordadas. O mercado é entendido como um espaço

abstrato no qual mercadorias são transacionadas entre empresas e consumidores, e onde novos entrantes podem ameaçar o poder das empresas ali estabelecidas. Os principais agentes abordados nesta teoria são as empresas, os fornecedores, os clientes e os concorrentes (Belleflamme & Peitz, 2015; Cabral, 2017; Kupfer & Hasenclever, 2013; Tremblay & Tremblay, 2012).

As Relações Interorganizacionais desempenham um papel central na atividade econômica. São exemplos de relações as alianças estabelecidas entre empresas, relação comprador-fornecedor e consórcios de pesquisa e desenvolvimento. Neste contexto, esta teoria busca compreender o caráter e o padrão, origens, justificativas e consequências de tais relacionamentos, que podem envolver organizações públicas, comerciais ou sem fins lucrativos, assim como relacionamentos diádicos ou múltiplos. Nesta teoria, são abordados agentes como fornecedores, clientes, órgãos públicos e empresas de pesquisa e desenvolvimento (Cropper, Huxham, Ebers, & Ring, 2009; Oliveira & Lumineau, 2019; Radziwon & Bogers, 2019)

As relações interorganizacionais, também pressupõe que o conhecimento útil está amplamente distribuído e que cabe as empresas identificar e se conectar com fontes externas de conhecimento, aproveitando oportunidades de colaboração para desenvolver e acelerar tecnologias. Desta forma, trata pesquisa e desenvolvimento como um sistema aberto. Este conceito permite identificar diversos agentes no ambiente de negócios além dos fornecedores e clientes, como universidades e instituições de pesquisa, organizações governamentais de pesquisa, empresas de P&D e laboratórios comerciais (Chesbrough, 2003; Cruz-González et al., 2014; Ferraris et al., 2017; OECD, 2005; Santoro et al., 2018)

Na Figura 1, apresenta-se um resumo dos agentes encontrados nas teorias e conceitos previamente apresentados.

Figura 1 - Agentes do Ambiente de Negócios

Agentes	Literatura
Fornecedores	(Belleflamme & Peitz, 2015; Cabral, 2017; Cappelli, Czarnitzki, & Kraft, 2014; Chung & Kim, 2003; Cropper et al., 2009; Cruz-González et al., 2014; Ferraris et al., 2017; Köhler, Sofka, & Grimpe, 2012; Kupfer & Hasenclever, 2013; Mention, 2011; Nieto & Santamaría, 2007; Oliva, 2016; Oliveira & Lumineau, 2019; Radziwon & Bogers, 2019; Roldán Bravo, Lloréns Montes, & Ruiz Moreno, 2017; Santoro et al., 2018; Tremblay & Tremblay, 2012; Wilhelm & Dofsma, 2018)
Concorrentes	(Belleflamme & Peitz, 2015; Cabral, 2017; Cassiman & Veugelers, 2002; Cohen & Levinthal, 1990; Cruz-González et al., 2014; Ferraris et al., 2017; Köhler et al., 2012; Kupfer & Hasenclever, 2013; Mention, 2011; Oliva, 2016; Pilav-Velić & Marjanovic, 2016; Roth et al., 2019; Santoro et al., 2018; Tether, 2002; Tremblay & Tremblay, 2012; Zeng et al., 2010)

Cientes	(Amara & Landry, 2005; Belleflamme & Peitz, 2015; Cabral, 2017; Cappelli et al., 2014; Chen et al., 2011; Cropper et al., 2008; Cruz-González et al., 2014; Ferraris et al., 2017; Grimpe & Sofka, 2009; Köhler et al., 2012; Kupfer & Hasenclever, 2013; Nieto & Santamaría, 2007; Oliva, 2016; N. Oliveira & Lumineau, 2019; Radziwon & Bogers, 2019; Sánchez-González & Herrera, 2014; Santoro et al., 2018; Tremblay & Tremblay, 2012; Wang & Xu, 2018)
Universidades / Instituições de pesquisa	(Boehm & Hogan, 2013; Chen et al., 2011; Cohen & Levinthal, 1990; Cruz-González et al., 2014; Ferraris et al., 2017; Nieto & Santamaría, 2007; Santoro et al., 2018; Tether, 2002; Tether & Tajar, 2008; Tsai & Wang, 2009)
Organizações governamentais / Organizações governamentais de pesquisa	(Coase, 1937, 1960; Cruz-González et al., 2014; Ferraris et al., 2017; North, 1990; Oliva, 2016; Pilav-Velić & Marjanovic, 2016; Tether & Tajar, 2008; Williamson, 1991, 1996, 1975, 1985)
Empresas de P&D / Laboratórios comerciais	(Cropper et al., 2008; Cruz-González et al., 2014; OECD, 2005; N. Oliveira & Lumineau, 2019; Radziwon & Bogers, 2019)
Especialistas / consultores	(Bianchi et al., 2016; Cruz-González et al., 2014; Pilav-Velić & Marjanovic, 2016; Santoro et al., 2018; Tether, 2002; Tether & Tajar, 2008)
Outras empresas da mesma indústria que não são concorrentes diretos	(Cruz-González et al., 2014; OECD, 2005)
Outras empresas de outras indústrias	(Cruz-González et al., 2014; Ferraris et al., 2017; OECD, 2005)
Distribuidores	(Oliva, 2016)
Sociedade	(Coase, 1937, 1960; Ménard & Shirley, 2005; North, 1990; Oliva, 2016; Williamson, 1975, 1985, 1991, 1996)

Fonte: elaborado pelo autor

2.1.2. Caracterização dos Agentes do Ambiente de Negócios

Os agentes no ambiente de negócios diferem entre si em vários aspectos. Uma destas distinções diz respeito ao porte, que pode classificar uma empresa em micro, pequena, média ou grande, de acordo com o seu faturamento anual (BNDES, 2020). É também possível caracterizar alguns agentes de acordo com seu *market share* no volume de vendas total (Kotler & Keller, 2019), com seu tempo de mercado (Kotler & Keller, 2019), sua responsabilidade social (Antonik, 2018) e sua governança corporativa (IBGC, 2017). Na Figura 2, apresenta-se um esquema para caracterização dos agentes. Cumpre ressaltar que algumas características podem não se aplicar a determinados agentes, como por exemplo, tempo de mercado aos clientes.

Figura 2 - Caracterização dos Agentes

Característica	Descrição	Valor	Literatura
Porte	Faturamento anual em reais	Microempresa (<= R\$360 mil); Pequena empresa (> R\$360 mil e <= R\$4,8 milhões); Média empresa (> R\$4,8 milhões e <= R\$300 milhões); Grande empresa (> R\$300 milhões).	(BNDES, 2020)
Market Share	Volume de vendas/participação do agente em relação ao volume total do mercado	Pequeno (< 50% volume de vendas total); Médio (= 50% volume de vendas total); Alto (> 50% volume de vendas total).	(Kotler & Keller, 2019)
Tempo de Mercado	Quantidade de anos que atua no mercado	<=1 ano; >1 ano ou <=3 anos; >3 anos ou <=10 anos; >10 anos	(Kotler & Keller, 2019)
Responsabilidade Social	Ações voluntárias de empresas para benefício do seu público interno e externo, promovendo bem-estar dos envolvidos. Inclui aspectos éticos, legais, econômicos e ambientais.	Nenhuma; Pouca; Média; Alta.	(Antonik, 2018)
Governança Corporativa	É o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum	Nenhuma; Pouca; Média; Alta.	(IBGC, 2017)

Fonte: elaborado pelo autor

2.2. As relações entre os agentes no ambiente de negócios

2.2.1. Tipos de Relações entre Agentes no Ambiente de Negócios

Os agentes se relacionam constantemente, diretamente ou indiretamente, criando, mantendo ou destruindo valor. Neste contexto, as relações interorganizacionais desempenham um papel central na atividade econômica e sua importância já é altamente reconhecida para o apoio ou impedimento da consecução dos objetivos organizacionais (Knight, 2002)

A Nova Economia Institucional discorre sobre algumas destas relações. Coase (1937, 1960) apresenta os conceitos relacionados aos custos de transação e discute sobre o custo social. Williamson (1975, 1985, 1991, 1996), além dos custos de transação, discute sobre a especificidade dos bens e o oportunismo dos agentes. North (1990), explora a natureza das instituições e o desempenho econômico. Na Figura 3 são apresentados os autores clássicos dessa teoria e seus principais estudos.

Figura 3 - Autores Clássicos e seus Principais Estudos - Nova Economia Institucional

Obra	Autores
The nature of the firm.	(Coase, 1937)
The problem of social cost.	(Coase, 1960)
Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.	(Williamson, 1975)
The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting.	(Williamson, 1985)
Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives.	(Williamson, 1991)
The mechanisms of governance.	(Williamson, 1996)
Institutions, Institutional Change and Economic Performance.	(North, 1990)

Fonte: elaborado pelo autor.

Coase (1937), apresenta uma nova abordagem de firma e de mercado, confrontando a teoria econômica que até então partia da premissa de que os mercados eram eficientes, devendo ser sempre mais barato contratar “fora” do que internalizar. O autor identificou que o custo para obter um bem ou serviço no mercado não corresponde apenas ao preço de venda praticado, pois existem diversos custos de transação que devem ser considerados, como os custos de busca e informação, de barganha e de manter segredos comerciais. As empresas precisam encontrar um ponto de equilíbrio entre quantas relações contratuais internas e externas devem ser mantidas, a fim de garantir a economia de custos e a eficiência de alocação de recursos.

Coase (1960), discorre sobre como a sociedade é afetada negativamente por práticas produtivas empresariais. O autor discute sobre a possibilidade de encontrar uma solução que pondere os interesses da empresa, que precisa produzir, e a sociedade, que necessita os produtos. O conceito de custos de transação de operações em mercados é apresentado.

Williamson (1975), analisou a organização da atividade econômica dentro e entre mercados e hierarquias, discutindo as vantagens da abordagem transacional a partir da discriminação de preços, seguro e integração vertical. O movimento das hierarquias simples para a integração vertical também é examinado, partindo para estruturas mais complexas como multidivisionais, conglomerados, monopólios e oligopólios. Discute também sobre fatores humanos como a racionalidade limitada e o oportunismo.

Williamson (1985), desenvolveu um estudo a partir da premissa de que a organização econômica é moldada por decisões econômicas de custos de transação. A partir disto, o autor estabelece os princípios básicos da economia dos custos de transação, apresentando também os problemas destes custos oriundos da contratação, fusão e do comportamento estratégico. Uma abordagem institucional corporativa para a governança das relações contratuais é estabelecida e os incentivos e os limites burocráticos da organização interna são apresentados.

Williamson (1991), identifica e explica em seu estudo as principais diferenças entre as formas genéricas de governanças econômicas de custos de transação: mercado, híbrido e hierarquia. Desta forma, o autor combina economia institucional com aspectos do direito contratual e da teoria organizacional. Além disso, são investigadas alterações nos direitos de propriedade, efeitos de reputação e incerteza.

Williamson (1996), apresenta a empresa em termos organizacionais, como uma estrutura de governança que assume formas alternativas de organização. A partir de uma análise de custos de transação, explica que conforme os riscos de contratação se acumulam, os contratos passam de simples para complexos e organização interna. Lições para políticas públicas são explanadas.

North (1990), desenvolveu uma estrutura analítica para explicar como o desempenho das economias é afetado a curto e longo prazo pelas instituições e pelas mudanças institucionais. O autor parte da premissa que as instituições existem devido às incertezas envolvidas na interação humana e que suas consequências para o desempenho econômico variam, podendo contribuir para a produção de crescimento e desenvolvimento ou estagnação. Desta forma, é explorada a natureza das instituições, bem como o papel dos custos de transação e produção no desenvolvimento destas.

A teoria das Relações Interorganizacionais também aborda as relações entre agentes no ambiente dos negócios. Em algumas perspectivas de pesquisa, a IOR é conceitualizada em termos de situações em que uma ou mais pessoas de cada uma das duas ou mais organizações estabelecem uma relação de trabalho. Entretanto, nesta pesquisa, adotou-se a perspectiva de que são as próprias organizações que são consideradas como tendo o relacionamento (Cropper et al., 2008).

A fim de identificar os tipos de relações estudados até então, realizou-se uma revisão sistemática da literatura considerando as etapas propostas por Denyer e Tranfield (2009). Para tal, foi considerada a pergunta de pesquisa “*Quais foram os tipos de relações interorganizacionais estudados até 2021 (inclusivo)?*”.

Para localizar os estudos potencialmente relevantes a partir da questão de pesquisa definida, realizou-se uma busca por título com as palavras-chave *relation*, *network*, *linkage*, *exchange* e suas variações como tradução e/ou sinônimos para o termo “relação”, assim como as palavras-chave *interorganizational*, *interfirm* e suas variações como tradução e/ou sinônimos para o termo “interorganizacionais”:

*TITLE: 'inter*organi*ational near/3 relation*' or 'inter*organi*ational near/3 network*' or 'inter*organi*ational near/3 relationship*' or 'inter*organi*ational near/3 linkage*' or 'inter*organi*ational near/3 relational near/3 exchange*' or 'inter*firm near/3 relation*' or 'inter*firm near/3 network*' or 'inter*firm near/3 relationship*' or 'inter*firm near/3 relational near/3 exchange*'*

Os resultados desta busca retornaram 568 estudos, os quais foram selecionados e avaliados de acordo com os procedimentos propostos por Fink (2014). Para garantir a relevância dos artigos para a questão de pesquisa, foi exigido que pelo menos uma das palavras-chave estivesse no título dos estudos e que estes estudos fizessem parte ao menos de uma de duas das Categorias do WoS: Gestão e Negócios. Os tipos de documento que não correspondem a artigos publicados em periódicos foram removidos, como anais de conferência, material editorial e capítulos de livros. Os critérios de inclusão e exclusão estão detalhados na Figura 4.

Figura 4 - Critérios de Inclusão e Exclusão

Critérios de inclusão	Tipo
Palavras-chave relation, network, linkage, exchange e suas variações como tradução e/ou sinônimos para o termo “relação” no título	Conteúdo
Palavras-chave interorganizational, interfirm e suas variações como tradução e/ou sinônimos para o termo “interorganizacionais” no título	Conteúdo
Gestão e negócios	Categorias do WoS
Publicação entre 1975 e 2021	Data de publicação
Todos os idiomas	Idioma da publicação
Todos os periódicos	Periódicos
Critérios de exclusão	Tipo
Anais de conferência, revisão, revisão de livro, material editorial, acesso antecipado, capítulo de livro, resumo de reunião, nota, carta, reimpressão e publicação retratada	Tipo de documento

Fonte: elaborado pelo autor

Após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, restaram 249 artigos. Estes estudos foram então avaliados por meio do título, palavras-chave e resumo, a fim de verificar se tratavam da questão de pesquisa. Após esta avaliação, restaram 39 artigos, dentre os quais foram encontrados 11 tipos de relações que são apresentadas na Figura 5.

Figura 5 - Tipos de Relações Interorganizacionais

Tipos de Relações	Publicações
Compartilhamento de conhecimento	(Gibb et al., 2017; Im & Rai, 2008; Knight, 2002; Knudsen, 2007; Leung et al., 2019; Mariotti, 2011; Martin-Rios & Erhardt, 2017; Martínez-Pérez et al., 2019; Melo & Beck, 2015)
Compartilhamento de valor	(Neumann & Laimer, 2019)
Comportamento oportunista	(Liu, Su, Li, & Liu, 2010; Neumann & Laimer, 2019; Oliveira & Lumineau, 2019; Prince, Palihawadana, Davies, & Winsor, 2016)
Comprometimento	(Neumann & Laimer, 2019; Palmatier et al., 2007; Wu & Cavusgil, 2006)
Confiança	(Barnes et al., 2015; Börjeson, 2018; Brattström et al., 2019; Connelly et al., 2018; De Wever et al., 2005; Hagen & Choe, 1998; Kroeger, 2012; Minnaar et al., 2017; Neumann & Laimer, 2019; Palmatier et al., 2007; Pavlou, 2002; Ryu et al., 2007; Schilke & Cook, 2013; Shen et al., 2019; Zhong et al., 2017)
Cooperação	(Akinbode & Clark, 1976; Beuve & Saussier, 2012; Johnson & Sohi, 2001; Neumann & Laimer, 2019; N. Oliveira & Lumineau, 2019; Ring & Van de Ven, 1994; Williams, 2005)
Coopetição	(Chim-Miki & Batista-Canino, 2017)
Dependência	(Palmatier et al., 2007; Zhong et al., 2017)
Reciprocidade	(Johnson & Sohi, 2001; Neumann & Laimer, 2019)
Poder e poder coercivo	(Bazanini et al., 2017; Frazier & Rody, 1991; Kochan, 1975; Neumann & Laimer, 2019; Welch & Wilkinson, 2005)
Relações próximas e informais	(Martin-Rios & Erhardt, 2017)

Fonte: elaborado pelo autor.

Diante da diversidade de abordagens encontradas a respeito das relações interorganizacionais, apresentam-se nos subitens a seguir uma breve explicação sobre cada um dos tipos de relações mencionados na Figura 5.

2.2.1.1. Compartilhamento de Conhecimento

O compartilhamento de conhecimento entre empresas, seja por meio de experiências ou de documentos, possibilita ganhos para as partes envolvidas, como desenvolvimento de novos produtos e inovação de processos (Knudsen, 2007), o próprio desempenho do relacionamento (Im & Rai, 2008) e vantagem competitiva (Knight, 2002).

As RI de compartilhamento de conhecimento podem ocorrer por meio da participação de empresas em relações informais para troca de tecnologia e conhecimento gerencial. As empresas, de acordo com a sua atividade econômica e estratégias de conhecimento, podem se envolver com maior ou menor intensidade, assim como formalizar a relação à medida que obtêm e combina recursos de conhecimentos fundamentais para a atividade que exerce (Martin-Rios & Erhardt, 2017).

Mariotti (2011), argumenta que apenas o acesso ao conhecimento por meio de relações entre empresas não garante necessariamente sua integração. A autora sugere que para que o

conhecimento acessado seja recombinação e mesclado com sucesso, faz-se necessário a promoção de uma intensa interação entre as empresas.

2.2.1.2. Compartilhamento de Valor

De acordo com Morgan e Hunt (1994), empresas compartilham valores quando possuem as mesmas crenças sobre quais comportamentos, objetivos e políticas são importantes ou sem importância, apropriadas ou inadequadas e certas ou erradas. Neste contexto, estudos apontam uma relação positiva entre compartilhamento de valor, comprometimento e confiança (Larentis & Slongo, 2008; Morgan & Hunt, 1994; Neumann & Laimer, 2019).

A não similaridade de valores entre empresas provavelmente implicará em conflitos e falta de comunicação. Além disso, as estratégias e táticas deverão divergir. Estes fatores elevam o custo de manutenção das transações. Por outro lado, empresas com valores similares tendem a reduzir as incertezas entre si, uma vez que aceitam implícita ou explicitamente sistemas de objetivos comuns e procedimentos diários (Nicholson et al., 2001).

2.2.1.3. Comportamento Oportunista

Williamson (1985), relata em seu estudo três níveis de oportunismo: autointeresse com astúcia, autointeresse simples e obediência.

Em seu grau mais elevado, autointeresse com astúcia, caracteriza o oportunismo como a busca de interesse próprio com dolo, que geralmente envolve formas sutis de engano, como à divulgação incompleta ou distorcida de informações e esforços calculados para enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar ou confundir (Williamson, 1985, 2000). São atitudes oportunistas, por exemplo, tirar proveito de brechas contratuais, quebrar acordos informais e promessas, usar eventos inesperados para extrair concessões e mentir para maximizar seus próprios benefícios (Liu et al., 2010).

Em seu grau médio, autointeresse simples, discorre que apesar de perceberem suas vantagens, os agentes agem eticamente no estabelecimento dos contratos, e mesmo motivados por interesses egoístas, preservam o cumprimento dos contratos. Já no nível de obediência, o oportunismo é nulo. Este, parte do pressuposto comportamental associado à engenharia social, na qual o interesse próprio desaparece.

De acordo com o estudo de (Liu et al., 2010), o compromisso de lealdade é a maneira mais eficaz de uma empresa diminuir o oportunismo de seu parceiro. Desta forma, sugerem que as empresas enfatizem com seus parceiros o desenvolvimento de filosofias, metas e valores consistentes de negócios, promovendo o sentimento de lealdade e fidelidade ao vínculo criado e diminuindo o cálculo com base nos lucros associados ao relacionamento contínuo e aos custos associados à saída.

2.2.1.4. Comprometimento

A relação de comprometimento é caracterizada por “uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre parceiros de troca” (Dwyer et al., 1987, p. 19). Neste contexto, Scanzoni (1979) defende que o comprometimento é o nível mais alto de interdependência e apresenta três critérios que possibilitam mensurá-lo: insumos, durabilidade e consistência.

Em uma relação de comprometimento, entende-se que as partes fornecem insumos para se associarem, como recursos econômicos e de comunicação, em um período que corresponde ao critério de durabilidade. Uma vez entendidos os benefícios desta troca e criado um ambiente favorável a eficácia contínua, as partes podem se vincular de maneira a incentivar seus investimentos contínuos no relacionamento. Entende-se que para altos níveis de insumo e durabilidade, existe alto comprometimento. Por fim, também é importante considerar o critério de consistência, isto é, a constância com que as trocas de insumos são feitas, pois oscilações podem resultar em dificuldade na previsão de entrada de insumos pelas partes (Blau, 2017; Scanzoni, 1979)

2.2.1.5. Confiança

A confiança permite que as empresas tenham interações bem-sucedidas a longo prazo, uma vez que possibilitam o fortalecimento do compromisso, apoiam a cooperação e evitam conflitos entre as mesmas (Hagen & Choe, 1998; Palmatier et al., 2007).

A credibilidade e a honestidade são dois aspectos intrínsecos a confiança, os quais podem ser percebidos quando uma empresa acredita que a outra a parte é capaz de executar as ações propostas pelo relacionamento (credibilidade) e fornece informações honestas

(honestidade). Desta forma, não são previstos comportamentos e atitudes fora do padrão esperado (Eyuboglu et al., 2003; Ryu et al., 2007).

Pavlou (2002) propõe que estruturas específicas baseadas em instituições corroboram para a confiança interorganizacional por meio da percepção de cinco mecanismos: monitoramento, vínculos legais, acreditação, feedback e normas cooperativas. O monitoramento corresponde as atividades de controle para garantia de que as ações sejam executadas de acordo com as regras estabelecidas, as quais podem ser firmadas por vínculos legais, isto é, acordos formais. A acreditação diz respeito aos esforços empreendidos para verificar se uma empresa possui capacidade de executar o que propõe, ao passo que o feedback dissemina informações sobre o comportamento comercial passado das organizações, desencorajando comportamentos oportunistas. Por fim, as normas cooperativas representam os valores, padrões e princípios aderidos pela empresa.

2.2.1.6. Cooperação

O sucesso e eficiência das RI são influenciados positivamente quando as empresas membros cooperam entre si (Akinbode & Clark, 1976; Johnson & Sohi, 2001; Neumann & Laimer, 2019; Oliveira & Lumineau, 2019; Williams, 2005). Estas cooperações podem ocorrer por meio de processos psicológicos sociais formais, legais e informais, de tal modo que as empresas se articulam e relacionam a fim de alcançar resultados eficientes e equitativos (Ring & Van de Ven, 1994)

Ring e Van de Ven (1994), propuseram um framework para explicar o processo de desenvolvimento e evolução de RI cooperativas. De acordo com os autores, o processo associado a este tipo de relação é composto por três estágios: negociação, comprometimento e execução. Estes estágios são cíclicos e avaliados em termos de eficiência e equidade.

No estágio de negociação, as empresas desenvolvem expectativas conjuntas sobre suas motivações, possíveis investimentos e incertezas percebidas do potencial acordo comercial. É o estágio no qual as empresas usam a persuasão, argumentam e discutem os possíveis termos formais de negociação, assim como utilizam processo informais para avaliação de riscos e confiança da parte com a qual pretendem se relacionar. Já no estágio de comprometimento, as expectativas desenvolvidas conjuntamente pelas empresas são reunidas por meio de compromissos que podem ser codificados em contratos formais ou informais, a depender do grau de risco e confiança entre as partes. Desta forma, esses compromissos correspondem as obrigações e regras para ações futuras no relacionamento. Por fim, as ações pretendidas são

executadas por meio de interações de cargos, as quais possibilitam que as pessoas se familiarizem e confiem mais umas nas outras, valorizando interações interpessoais (Ring & Van de Ven, 1994).

As relações estratégicas ocorrem na fase que antecede a cooperação entre empresas, na qual os riscos intrínsecos de um relacionamento exigem maiores garantias contratuais. Nesta fase, Beuve e Saussier (2012) constataram em seus estudos que os contratos formais influenciam positivamente o surgimento da cooperação. Em contrapartida, os autores sugerem cautela na fase que sucede a cooperação, uma vez que os resultados de seus estudos apontam influência negativa dos contratos formais após estabelecida a cooperação.

Williams (2005), sugere que alguns aspectos elevam a probabilidade de promover e sustentar relações interorganizacionais de cooperação, como a confiança mútua e acordos informais entre as empresas e a centralidade baixa à moderada. Além disso, esta probabilidade é maior se a intensidade de investimentos nessa relação não é alta o suficiente para causar ansiedade e desconfiança devido aos riscos; e se há estabilidade e previsibilidade nos relacionamentos de modo a facilitar que as empresas se adaptem às mudanças e incertezas.

2.2.1.7. Coopetição

Em oposição a competição direta, a coopetição é vista como uma vertical ou horizontal na criação de uma cadeia de valor. Esta estratégia está presente em grande parte das redes interorganizacionais, uma vez que os agentes buscam interesses individuais além dos coletivos, e apresenta ganhos potenciais em economia de custos, acesso e compartilhamento de recursos e estímulo de inovação (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Czakon & Czernek, 2016; Nalebuf & Brandenburger, 1997).

2.2.1.8. Dependência

Uma relação de dependência é estabelecida quando um agente precisa se manter em um relacionamento para alcançar seus objetivos. Nas Relações Interorganizacionais percebem-se variações de dependência, sendo estas: interdependência e assimetria de dependência (Jap & Ganesan, 2000; Palmatier et al., 2007).

A interdependência caracteriza-se pela dependência mútua de ambos os parceiros. Uma vez que dependem um do outro, as partes trabalham para manter o relacionamento e evitar ações

destrutivas. Desta forma, tem-se que a interdependência geralmente afeta positivamente o desempenho das relações (Jap & Ganesan, 2000; Palmatier et al., 2007).

Por outro lado, a assimetria de dependência caracteriza-se por um desequilíbrio de dependência entre parceiros, isto é, um parceiro depende mais do outro ou há dependência de apenas uma das partes. Neste contexto, a assimetria da dependência prejudica a relação em termos de comprometimento e confiança, uma vez que os interesses divergem e um dos parceiros pode utilizar do poder a seu favor (Jap & Ganesan, 2000; Palmatier et al., 2007).

2.2.1.9. Reciprocidade

A reciprocidade é vista como um ponto-chave na vida social. Se em uma relação entre A e B, o comportamento positivo de A em relação a B é impulsionado e responde ao comportamento positivo de B em relação a A, tem-se reciprocidade. Desta forma, neste tipo de relação há uma troca mútua de benefícios, que garante gratificação a longo prazo para ambos os parceiros (Gouldner, 1960; Johnson & Sohi, 2001)

2.2.1.10. Poder e Poder Coercivo

Nas relações interorganizacionais, o poder se manifesta por meio da capacidade ou habilidade de um agente em influenciar o comportamento e as decisões de outro. Desta forma, é possível que agentes mais fortes, isto é, com mais poder, explorem agentes mais fracos (Ramaseshan & Loo, 1998).

2.2.1.11. Relações Próximas e Informais

As relações informais são acordos voluntários, não contratuais e próximos entre empresas independentes. Estas relações frequentemente são utilizadas por empresas que se incorporam para compartilhar diferentes tipos de conhecimento (Martin-Rios, 2014; Martin-Rios & Erhardt, 2017)

2.2.2. Caracterização das Relações entre Agentes no Ambiente de Negócios

A partir da literatura apresentada é possível caracterizar as relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios. Na Figura 6, apresenta-se um esquema para caracterização das relações.

Figura 6 - Caracterização das Relações

Tipo de Relação	Descrição	Valor	Literatura
Oportunismo	De acordo com seu grau de oportunismo	Baixo; Médio; Alto	(Liu et al., 2010; Neumann & Laimer, 2019; N. Oliveira & Lumineau, 2019; Prince et al., 2016; Williamson, 1985, 2000)
Poder de barganha	De acordo com seu grau de barganha	Baixo; Médio; Alto	(Porter, 2004)
Dependência	De acordo com seu grau de dependência	Baixo; Médio; Alto	(Jap & Ganesan, 2000; Palmatier et al., 2007)
Cooperação	De acordo com seu grau de cooperação	Baixo; Médio; Alto	(Akinbode & Clark, 1976; Beuve & Saussier, 2012; Johnson & Sohi, 2001; Neumann & Laimer, 2019; N. Oliveira & Lumineau, 2019; Ring & Van de Ven, 1994; Williams, 2005)
Compartilhamento de valor	De acordo com seu grau de compartilhamento de valor	Baixo; Médio; Alto	(Morgan & Hunt, 1994)
Poder	De acordo com seu grau de uso de poder na relação	Baixo; Médio; Alto	(Bazanini et al., 2017; Frazier & Rody, 1991; Kochan, 1975; Neumann & Laimer, 2019; Welch & Wilkinson, 2005)
Confiança	De acordo com seu grau de confiança no outro agente	Baixo; Médio; Alto	(Barnes et al., 2015; Börjeson, 2018; Brattström et al., 2019; Connelly et al., 2018; De Wever et al., 2005; Hagen & Choe, 1998; Kroeger, 2012; Minnaar et al., 2017; Neumann & Laimer, 2019; Palmatier et al., 2007; Pavlou, 2002; Ryu et al., 2007; Schilke & Cook, 2013; Shen et al., 2019; Zhong et al., 2017)
Compartilhamento de conhecimento	De acordo com seu grau de compartilhamento de conhecimento	Baixo; Médio; Alto	(Gibb et al., 2017; Im & Rai, 2008; Knight, 2002; Knudsen, 2007; Leung et al., 2019; Mariotti, 2011; Martin-Rios & Erhardt, 2017; Martínez-Pérez et al., 2019; Melo & Beck, 2015)
Comprometimento	De acordo com seu grau de comprometimento	Baixo; Médio; Alto	(Neumann & Laimer, 2019; Palmatier et al., 2007; Wu & Cavusgil, 2006)
Coopetição	De acordo com seu grau de coopetição	Baixo; Médio; Alto	(Chim-Miki & Batista-Canino, 2017)
Reciprocidade	De acordo com seu grau de reciprocidade	Baixo; Médio; Alto	(Johnson & Sohi, 2001; Neumann & Laimer, 2019)
Relações próximas e informais	De acordo com seu grau de relações próximas e informais	Baixo; Médio; Alto	(Martin-Rios & Erhardt, 2017)

Fonte: elaborado pelo autor

2.3. Gestão de Riscos Corporativos

O gerenciamento de riscos surge na década de 1980 no contexto das indústrias financeiras, a partir da preocupação do Bank of England e do Federal Reserve Board (Estados Unidos) a respeito das instituições bancárias, na época expostas a operações não registradas em

balanço e a problemas de empréstimos. Na década de 1990, após a crise financeira que atingiu diversas grandes empresas, o conceito e a função de gerenciamento de riscos passaram a ser abordados com maior intensidade (COSO, 2007; IBGC, 2007).

Este gerenciamento consiste em um processo integrado e holístico para o controle e coordenação de riscos, como os financeiros, estratégicos e operacionais, (Berry-Stölzle & Xu, 2018; Bromiley et al., 2015; Oliva, 2016), a fim de mitigar ou eliminar possíveis eventos que possam ameaçar a imagem, reputação e sobrevivência da empresa (Gaultier-Gaillard et al., 2009; Heong & Teng, 2018; Oliva, 2016; Verbano & Venturini, 2013).

O processo de gerenciamento de riscos também está intimamente relacionado a ganhos operacionais (Callahan & Soileau, 2017), financeiros e de avaliação de mercado (Florio & Leoni, 2017), aumentando o valor da empresa a partir de uma perspectiva estratégica (Bertinetti et al., 2013; Bohnert et al., 2019; Hoyt & Liebenberg, 2011; Silva et al., 2019)

2.3.1. Modelos de Gestão de Riscos Corporativos desenvolvidos por Instituições e Associações

Propostas para ordenar e sistematizar a Gestão de Risco Corporativos foram desenvolvidas e apresentadas por associações e instituições como o IBGC (2007), a ISO (2018) e o COSO (2007, 2017).

2.3.1.1. IBGC

Partindo da premissa que o risco representa uma incerteza com relação ao rumo dos acontecimentos planejados pelas organizações, o IBGC (2007) desenvolveu um modelo de GRC a fim de tornar possível um balanceamento adequado entre desempenho, retorno e riscos associados, à medida que preserva e agrega valor econômico à organização, contribui para com seus objetivos e metas de desempenho, e facilita sua adequação aos requerimentos legais e regulatórios.

Sua metodologia de implementação inclui seis etapas, sendo elas a identificação e classificação, avaliação, mensuração, tratamento, monitoramento, informação e comunicação dos riscos (IBGC, 2007). Na etapa de identificação e classificação dos riscos, uma matriz é proposta (Figura 7) para caracterização dos riscos, considerando a origem dos eventos, a natureza dos riscos e uma tipificação dos mesmos.

Figura 7 - Matriz para Caracterização 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)

Quanto à origem dos eventos, os riscos são classificados em externos ou internos. Os de origem externa estão associados aos aspectos externos à organização, como ao ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial em que opera. Por outro lado, os riscos de origem interna estão associados a eventos originados na própria estrutura da organização, podendo advir de seus processos ou colaboradores, por exemplo (IBGC, 2007).

Com relação à natureza, os riscos podem ser classificados em estratégicos, operacionais ou financeiros, não se restringindo, entretanto, a uma única classificação. Enquanto os riscos estratégicos estão associados à tomada de decisão da alta administração, os operacionais associam-se à possíveis falhas, deficiências de processos internos, assim como eventos externos que possam causar perda de ativos, clientes ou receitas. Por fim, os riscos financeiros estão associados as operações financeiras de mercado, crédito e liquidez (IBGC, 2007).

A tipificação tem o intuito de definir uma linguagem comum aos riscos dentro da organização, considerando e agrupando-os em uma descrição ampla, como riscos do tipo macroeconômico, ambiental, social, tecnológico, legal, financeiro ou de conformidade (IBGC, 2007).

A segunda etapa, a de avaliação dos riscos, consiste em determinar o grau de exposição de uma organização a um determinado risco, considerando, geralmente, pelos menos dois aspectos importantes: a probabilidade de ocorrência e o seu impacto. Na etapa seguinte, os riscos devem ser mensurados por meio do cálculo do impacto financeiro consolidado, a fim de posterior tratamento (IBGC, 2007).

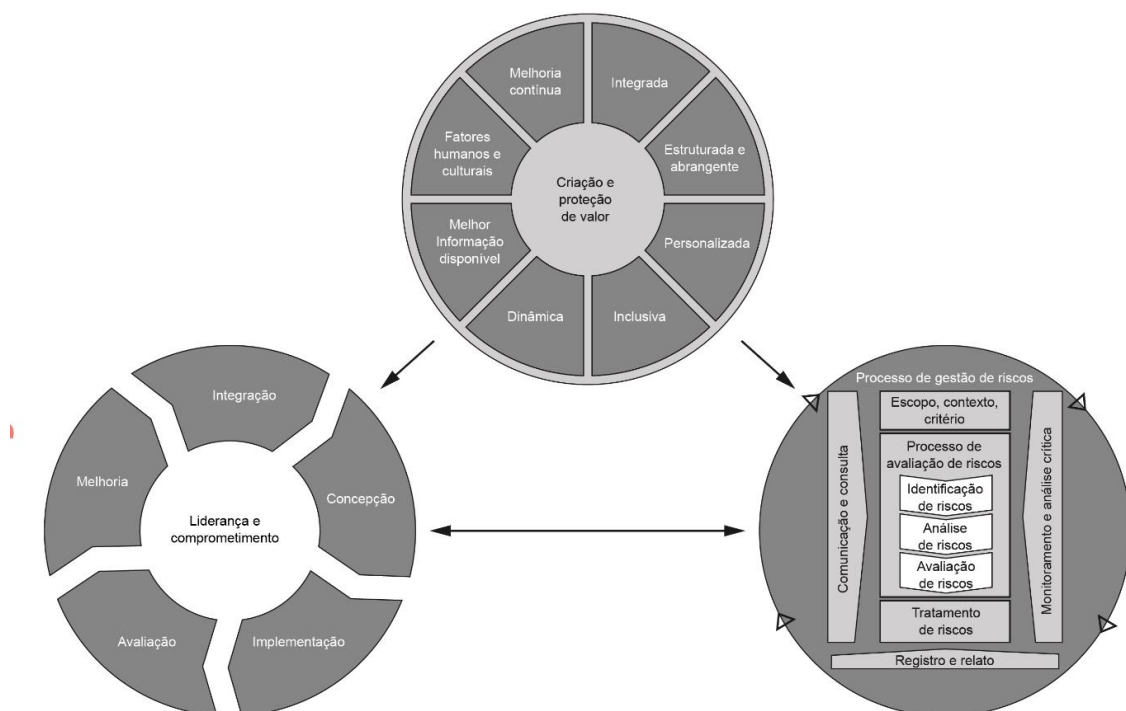
De modo geral, há duas alternativas para o tratamento dos riscos identificados, avaliados e mensurados: evitá-los ou aceitá-los. Para evitá-los, uma organização deve não se envolver ou se retirar de situações de risco. Entretanto, muitas vezes as organizações são obrigadas a conviver com eles, sendo obrigadas a aceitá-los. Se assim o fizer, existem quatro possíveis escolhas que podem ser tomadas: reter, reduzir, transferir e/ou compartilhar, e explorar (IBGC, 2007).

Por fim, as últimas etapas do GRC consistem no monitoramento, isto é, assegurar a presença e o funcionamento de todos os componentes do GRC, e na informação e comunicação, que deve garantir a comunicação ágil e adequadas com as partes interessadas do negócio (IBGC, 2007).

2.3.1.2. ISO

A fim de propor diretrizes para o gerenciamento de riscos internos e externos que uma organização enfrenta, a norma ISO 31000:2018 desenvolveu um modelo com base em princípios, estrutura e processos, que pode ser personalizado e aplicado para qualquer organização e contexto no qual está inserida. Este modelo é apresentado na Figura 8 (ISO, 2018).

Figura 8 - Modelo de Gestão de Riscos ISO 31000:2018



Fonte: ISO (2018).

Os princípios são a base para o GRC, propondo uma gestão de riscos estruturada, abrangente e integrada para todas as atividades organizacionais. Além disso, propõem a personalização deste processo ao contexto externo e interno, relacionando-o aos objetivos da organização e à sua proposta de criação de valor, assim como o envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas, que podem compartilhar seus conhecimentos e percepções para uma gestão de riscos fundamentada. De acordo com o modelo, o GRC também deve levar em consideração: a dinâmica dos riscos, isto é, as possíveis mudanças no contexto externo e interno da organização; a melhor informação disponível, tendo em vista informações históricas, atuais e expectativas futuras; os fatores humanos e culturais que podem influenciar este processo; e a melhoria contínua por meio do aprendizado e experiências (ISO, 2018).

A estrutura tem como objetivo apoiar a organização na integração do GRC, contribuindo para o alcance da eficácia. Desta forma, compreende os componentes integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria da gestão de riscos, que funcionam em conjunto. O componente de integração apoia-se na compreensão das estruturas e do contexto organizacional, uma vez que o risco deve ser gerenciado em todas as partes da estrutura da organização. Já a concepção diz respeito ao entendimento da organização e seu contexto, a articulação do comprometimento com a gestão de riscos, a atribuição de papéis organizacionais, autoridades, responsabilidades e responsabilizações, a alocação de recursos e ao estabelecimento da comunicação e consulta, que envolve obter retorno e informação para subsidiar a tomada de decisão. Por fim, a estrutura sugere implementar e avaliar o GRC, monitorando-o, a fim de realizar adaptações caso necessários e promover melhorias contínuas (ISO, 2018).

De acordo com o modelo ISO 31000:2018, “o processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos” (ISO, 2018, p. 9).. Cumprido ressaltar que sua aplicação é possível e importante em diferentes níveis da organização, como estratégico, operacional e projetos, uma vez que todos os níveis estão sujeitos a riscos corporativos.

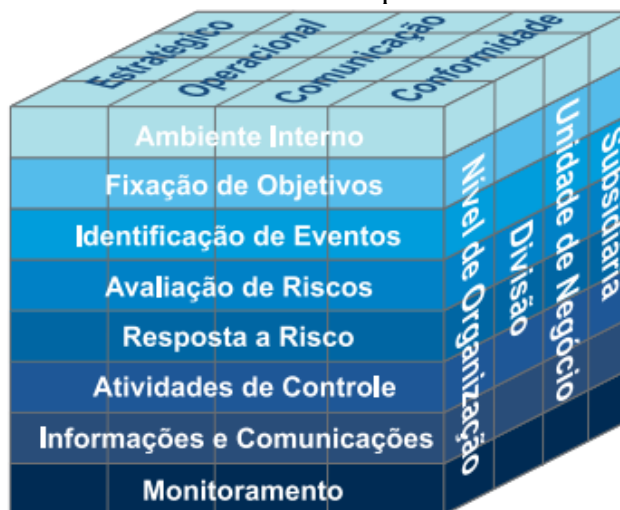
2.3.1.3. COSO 2007 e 2017

O Modelo Integrado de Gerenciamento de Riscos Corporativos proposto pelo COSO (2007), é um modelo conceitual para o gerenciamento de riscos corporativos orientado para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais, partindo da premissa que toda organização

existe para gerar valor às partes interessadas e que estão expostas a eventos que geram impacto negativo (riscos) e que podem impedir ou destruir sua criação de valor.

Este modelo é apresentado em uma matriz tridimensional em formato de cubo (Figura 9), relacionando os objetivos organizacionais, os componentes do gerenciamento de riscos corporativos e as unidades de uma organização.

Figura 9 – Gerenciamento de Riscos Corporativos – Modelo Integrado



Fonte: COSO (2007)

Nas colunas verticais os objetivos que uma organização se empenha em alcançar são classificados em quatro categorias: estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade. Os objetivos estratégicos são compostos pelas metas gerais, que devem estar alinhadas com e suportando a missão da organização. Os objetivos operacionais, dizem respeito à utilização eficaz e eficiente dos recursos, ao passo que os de comunicação são pertinentes a confiabilidade de relatórios e os de conformidade ao cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis (COSO, 2007)

Nas linhas horizontais são apresentados os oito componentes que inter-relacionados compõem o gerenciamento de riscos corporativos: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações, e monitoramento. Na Figura 10, são apresentadas as características de cada um destes componentes.

Figura 10 - Componentes do Gerenciamento de Riscos Corporativos

Componentes	Características
Ambiente Interno	Compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.
Fixação de Objetivos	Os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos
Identificação de Eventos	Os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos.
Avaliação de Riscos	Os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.
Resposta a Risco	A administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando - desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco
Atividades de Controle	Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.
Informações e Comunicações	As informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos níveis da organização.
Monitoramento	A integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

Fonte: COSO (2007)

Por fim, a terceira dimensão da matriz é composta pelas unidades de uma organização, sendo estas as subsidiárias, as unidades de negócios, as divisões e os níveis de organização, demonstrando a relevância do gerenciamento a toda a organização ou a qualquer uma de suas unidades (COSO, 2007)

Com o aumento da complexidade dos riscos e a fim de atender demandas do ambiente de negócios em constante evolução, o COSO (2017), sua versão mais recente, atualizou seu modelo de gerenciamento de riscos corporativos, integrando-o com estratégia e performance.

No modelo mais recente, é reconhecido que o risco influencia e alinha a estratégia e o desempenho em todos os departamento e funções da empresa, demonstrando a importância do gerenciamento de riscos corporativos no planejamento estratégico e na sua incorporação em toda a organização. Desta forma, são considerados cinco componentes inter-relacionados: governança e cultura, estratégia e definição de objetivos, performance, revisão e informação, comunicação e reporte (COSO, 2017). Um total de 21 princípios, apresentados no Figura 11, suportam cada quais um destes componentes e cobrem desde a governança até o monitoramento.

Figura 11 - Componentes e Princípios - COSO 2017

Governança e cultura	Estratégia e definição de objetivos	Performance	Revisão e informação	Comunicação e reporte
1. Exercícios de Supervisão de Riscos	6. Analisa o contexto de negócios	10. Identifica riscos	15. Avalia mudança substancial	18. Aproveita a informação e a tecnologia
2. Estabelece estruturas operacionais	7. Define o apetite ao risco	11. Avalia a gravidade do risco	16. Revisões Risco e Desempenho	19. Comunica informações de risco
3. Define a cultura desejada	8. Avalia estratégias alternativas	12. Prioriza riscos	17. Busca a melhoria no gerenciamento de riscos corporativos	20. Relatórios sobre risco, cultura e desempenho
4. Demonstra compromisso com os valores essenciais	9. Formula objetivos de negócios	13. Implementa respostas de risco		
5. Atrai, desenvolve e retém indivíduos capazes		14. Desenvolve a visão do portfólio		

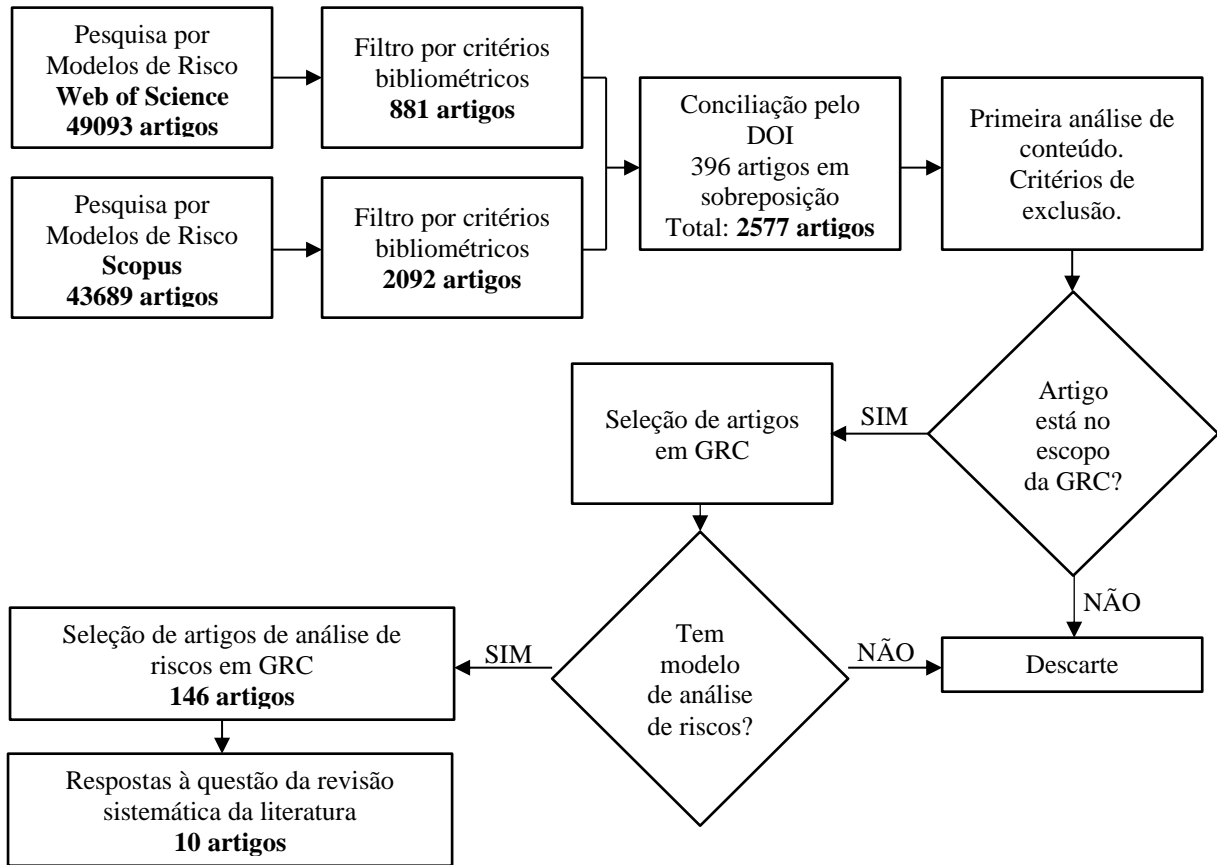
Fonte: COSO (2017)

De acordo com COSO (2017), estes princípios podem ser aplicados por organizações de qualquer tamanho, tipo ou setor.

2.3.2. Modelos de Gestão de Riscos Corporativos desenvolvidos pela Comunidade Científica

A fim de verificar as propostas desenvolvidas pela comunidade científica, especificamente modelos de gestão de riscos corporativos com base teórica e aplicação prática, foi desenvolvida uma revisão sistemática da literatura com base nas recomendações propostas por Denyer e Tranfield (2009): formulação da questão de pesquisa, localização de estudos, seleção e avaliação dos estudos, análise e síntese, utilização e relato dos resultados. A Figura 12 apresenta os procedimentos adotados.

Figura 12 - Procedimentos Revisão Sistemática da Literatura



Fonte: elaborado pelo autor

Para guiar esta revisão sistemática, foi formulada a seguinte questão de pesquisa: Quais são os modelos para análise em Gestão de Riscos Corporativos, de caráter estratégico e com foco nos agentes com os quais as empresas se relacionam em seu ambiente de negócios, existentes na literatura e quais as suas características?

Para localizar os estudos potencialmente relevantes foram utilizadas duas bases de dados distintas e proeminentes: Web of Science e Scopus. Inicialmente foram realizadas buscas com apenas duas palavras-chave, *risk model* e *risk framework*, a fim de identificar nos resultados possíveis sinônimos para estes termos. A partir desta busca, foram definidas as seguintes palavras-chave que por meio da busca por título guiaram a localização dos potenciais estudos: *risk model*, *risk framework*, *risk tool*, *risk measure*, *risk plan*, *risk pattern*, *risk design* e *risk template*. As buscas retornaram 49.093 artigos na base Web of Science e 43.689 artigos na base Scopus.

Após localização dos estudos, iniciou-se a etapa de seleção e avaliação dos estudos, que seguiu os procedimentos propostos por Fink (2014). Para garantir a relevância dos artigos para a questão de pesquisa desta revisão sistemática, foi exigido que uma das palavras-chave

estivesse no título dos estudos e que estes estudos fizessem parte ao menos de uma de duas das Categorias do Web of Science e Scopus: Gestão e Negócios. Os tipos de documento que não correspondem a artigos publicados em periódicos foram removidos, como anais de conferência, material editorial e capítulos de livros. Os critérios bibliométricos de inclusão e exclusão estão detalhados na Figura 13.

Figura 13 - Critérios Bibliométricos de Inclusão e Exclusão da Revisão Sistemática

Critérios de inclusão	Tipo
Palavras-chave <i>risk model, risk framework, risk tool, risk measure, risk plan, risk pattern, risk design e risk template</i> no título	Conteúdo
Gestão e negócios	Categorias do Web os Science e Scopus
Todas as datas	Data de publicação
Todos os idiomas	Idioma da publicação
Todos os periódicos	Periódicos
Critérios de exclusão	Tipo
Anais de conferência, revisão, revisão de livro, material editorial, acesso antecipado, capítulo de livro, resumo de reunião, nota, carta, reimpressão e publicação retratada	Tipo de documento

Fonte: elaborado pelo autor com base em Fink (2014).

Após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, restaram 881 artigos da base Web of Science e 2092 artigos da base Scopus. Posteriormente, foi realizada a conciliação destes artigos pelo DOI e foram encontrados 396 artigos em sobreposição. Restaram 2577 artigos.

A partir dos 2577 artigos restantes, foi realizada a primeira análise de conteúdo a partir do título, palavras-chave e resumo. Esta primeira análise, buscou verificar quais artigos estavam no escopo da GRC. Os artigos fora do escopo foram removidos.

A segunda análise de conteúdo buscou identificar quais artigos possuíam um modelo de análise de riscos. No total, 146 artigos apresentaram algum modelo de análise de riscos. Entretanto, cumpre ressaltar que os modelos de análise em gestão de riscos corporativos que esta revisão sistemática busca são aqueles de caráter estratégico e focados nos agentes com os quais a empresa se relaciona em seu ambiente de valor. Modelos de análise de riscos internos operacionais e de segurança, de gestão de projetos e de modelos de negócios, por exemplo, não atendem ao objetivo proposto e, portanto, foram desconsiderados. Desta forma, dos 146 artigos que possuem modelos de análise de riscos, apenas 10 responderam à questão de pesquisa (Figura 14)

Figura 14 - Resultados da Revisão Sistemática da Literatura

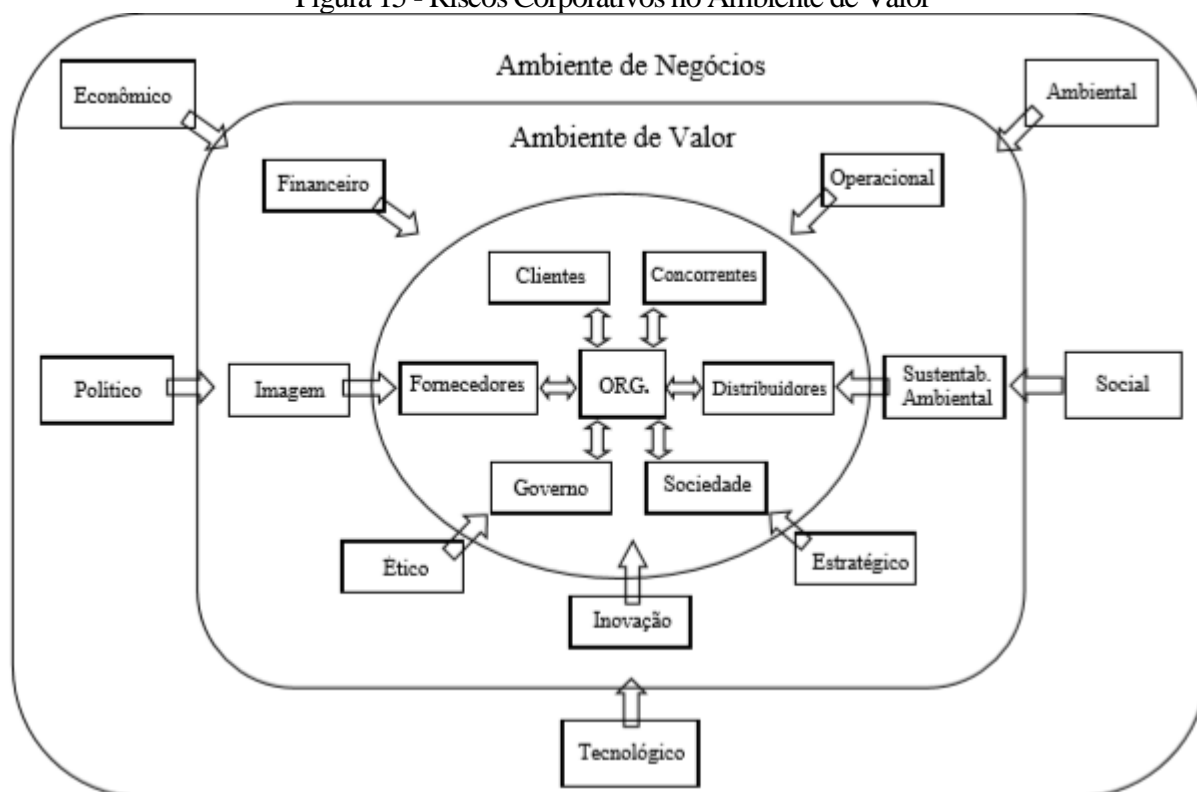
Qtde Artigos	Conceitual / Operacional	Setor	Agentes	Autor	Citações Google Scholar*
01	Conceitual	TI	Não especificado	(Bandyopadhyay et al., 1999)	225
03	Conceitual	Multisetorial	Não especificado	(Almeida et al., 2019; Bensaada & Taghezout, 2019; Bharathy & McShane, 2014)	10 3 47
02	Conceitual	Construção	Cliente	(Albogamy & Dawood, 2015; Ansah et al., 2017)	30 14
01	Conceitual	Multisetorial	Não especificado	(Mishra et al., 2019)	21
01	Conceitual	Multisetorial	Cliente, concorrente, fornecedor, distribuidor, governo e sociedade	(Oliva, 2016)	149
01	Operacional	Construção	Não especificado	(Abdelgawad & Fayek, 2012)	62
01	Operacional	Turismo	Cliente e concorrente	(Oroian & Gheres, 2012)	38

Fonte: elaborado pelo autor. * 13/05/2021

Entre os 10 artigos encontrados, oito são conceituais e dois são operacionais. Os modelos conceituais, restringem-se a: um específico para o setor de TI; dois específicos para o setor de construção; e cinco multisetoriais. Já os modelos operacionais, restringem-se a: um específico para o setor de construção; e outro para o setor de turismo. Apesar do foco no ambiente dos negócios da organização, notou-se que poucos modelos estimulam a reflexão sobre os diversos agentes envolvidos em um ambiente de negócios e tampouco abordam os tipos de relações entre agentes. Sob este ponto de vista, o modelo que mais se destaca é o de Oliva (2016): um modelo conceitual e multisetorial que considera os agentes cliente, concorrente, fornecedor, distribuidor, governo e sociedade, assim como que existem relações de troca de valor entre os agentes.

Oliva (2016) desenvolveu um modelo que propõe identificar de maneira sistêmica os riscos corporativos no ambiente de valor das empresas (Figura 15). O ambiente é conceituado pelo autor como ambiente “de valor”, pois parte da premissa que as organizações estabelecem relações entre si com o intuito de oferecer seu melhor à outra parte, contribuindo desta forma para a geração e manutenção de valor.

Figura 15 - Riscos Corporativos no Ambiente de Valor



Fonte: Oliva (2016)

Conforme a Figura 15, o ambiente de negócios é dividido em macroambiente e microambiente. O macroambiente compreende as forças econômicas, ambientais, sociais, tecnológicas e políticas. Apesar de normalmente serem de baixo impacto e das empresas possuírem baixo controle sobre elas, podem influenciar o futuro das mesmas. Em contrapartida, o microambiente concentra as forças que podem influenciar as empresas mais efetivamente, sendo estas as forças financeiras, operacionais, ambientais/sustentabilidade, estratégias, inovação, ética e imagem. É neste ambiente que se encontram a empresa e demais agentes (clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores, sociedade e governo) que se relacionam em uma ordem pré-determinada (Oliva, 2016).

Ao apresentar este modelo conceitual para análise dos riscos corporativos, Oliva (2016) considerou importante analisar não somente os riscos que surgem das relações internas da empresa, mas também os riscos provenientes da relação entre empresa e ambiente de valor. De acordo com o autor, uma análise que considera apenas os riscos da empresa torna-se incompleta e enganosa, pois não associa os seus elos de valor. Como exemplo, o mesmo cita que embora uma empresa esteja em conformidade aos seus riscos éticos, um fornecedor estratégico pode estar adotando práticas trabalhistas ilegais. Desta forma, a empresa poderia ter sua imagem prejudicada ao ser vinculada com tal fornecedor.

2.3.3. Identificação de Riscos Corporativos

A identificação dos riscos corporativos é a etapa que inicia o processo de GRC. De acordo com o COSO (2007), o primeiro passo consiste em identificar eventos, isto é, incidentes ou ocorrências decorrentes de fontes internas ou externas, que podem afetar os objetivos estratégicos de uma organização. Estes eventos podem gerar impactos positivos, representando oportunidades, impactos negativos, representando riscos, ou ambos. Nesta perspectiva, os eventos que podem afetar negativamente as organizações devem seguir o processo de GRC, a fim de que sejam avaliados, tratados e monitorados.

Conforme apontado pelo IBGC (2007), é importante ressaltar que esta etapa deve ser realizada por pessoas qualificadas, com visão holística dos negócios da organização nos seus diferentes níveis. Cumpre a alta administração o papel de informar os riscos identificados a toda a organização. Na literatura são encontradas diversas sugestões de ferramentas e técnicas para identificação de riscos. A Figura 16, sintetiza algumas destas sugestões.

Figura 16 - Ferramentas e Técnicas para Identificação de Riscos

Ferramentas e técnicas	Literatura
Reuniões com diferentes áreas de especialização.	(ISO, 2018)
Consulta aos relatórios gerenciais.	(IBGC, 2007)
Inventário de eventos, análise interna, alçadas e limites, seminários e entrevistas com facilitadores, análise de fluxo de processo, indicadores preventivos de eventos e metodologias de dados sobre eventos de perda.	(COSO, 2007)
Definir o ambiente de negócios em níveis a fim de facilitar a identificação por meio da categorização.	(Bandyopadhyay et al., 1999)
Árvores preliminares de falha, árvores de ventos, oficinas, HAZOP em grupo ou individual, entrevista e surveys.	(Bharathy & McShane, 2014)
Inventário de eventos, pesquisas de risco e análise de cenários.	(Bensaada & Taghezout, 2019)
Checklists, brainstorming, PERT, entrevistas, surveys, método Delphi, CPM e MCS.	(Albogamy & Dawood, 2015)
Relação com agentes no ambiente de valor.	(Oliva, 2016)

Fonte: elaborado pelo autor

Uma vez identificados, classificam-se os riscos em categorias de acordo com sua origem e/ou impacto. Cumpre ressaltar que não há um tipo de classificação consensual, exaustivo e aplicável a todas as organizações. Desta forma, cabe a cada organização, adaptar as classificações às suas particularidades e contexto (ISO, 2018). Na Figura 17 são apresentadas algumas classificações, também denominadas de tipologias de riscos corporativos.

Figura 17 - Classificações / Tipologia de Riscos Corporativos

Categorias / Tipologia	Literatura
Macroeconômico, ambiental, social, tecnológico, legal, financeiro e conformidade.	(IBGC, 2007)
Econômicos, meio-ambiente, políticos, sociais, tecnológicos, infraestrutura, pessoal, processo e tecnologia.	(COSO, 2007)
Econômicos, ambientais, sociais, políticos, tecnológicos, estratégicos, de inovação, ético, sustentabilidade, de imagem, operacional e financeiro.	(Oliva, 2016)

Fonte: elaborado pelo autor

Segundo Oliva (2016) e COSO (2007), os riscos econômicos, ambientais, sociais, políticos e tecnológicos advêm das forças do ambiente de negócios, isto é, de fatores externos à empresa. São exemplos de riscos em cada uma dessas categorias: econômicos (oscilações de preços e disponibilidade de capital); ambientais (incêndios, inundações e terremotos); sociais (alterações nos costumes sociais e atividades terroristas); políticos (novas agendas políticas e leis); e tecnológicos (disponibilidade de dados).

2.3.4. Caracterização e Avaliação de Riscos Corporativos

Após identificação e classificação, realiza-se a etapa de avaliação dos riscos, também denominada de análise. Esta etapa objetiva medir e priorizar os riscos, a fim de que sejam gerenciados de acordo com os limites de tolerância da organização. Desta forma, auxilia os gestores a focarem nas ameaças mais importantes e a estabelecer a base e urgência de resposta ao risco (COSO, 2007, 2012; ISO, 2018). No Figura 18 são apresentados tipos de caracterização de riscos corporativos para a etapa de análise e a mensuração qualitativa para sua avaliação.

Figura 18 - Tipos de Caracterização dos Riscos Corporativos

Caracterização	Descrição	Valor		Literatura
Possibilidade de Ocorrência	Possibilidade de o evento de consequência negativa ocorrer na organização	Quase certa	90% ou mais de chance de ocorrência ao longo da vida do ativo ou projeto	(COSO, 2012)
		Provável	65% até 90% de chance de ocorrência ao longo da vida do ativo ou projeto	
		Possível	35% até 65% de chance de ocorrência ao longo da vida do ativo ou projeto	
		Improvável	10% até 35% de chance de ocorrência ao longo da vida do ativo ou projeto	
		Rara	<10% de chance de ocorrência ao longo da vida do ativo ou projeto	
Impacto	Consequência negativa de um evento sobre os objetivos organizacionais	Extremo	<ul style="list-style-type: none"> • Perda financeira de \$ X milhões ou mais 3 • Cobertura negativa da mídia internacional de longo prazo; perda de participação de mercado revolucionária • Processos e multas significativas, litígios, incluindo ações coletivas, 	(COSO, 2012)

			<p>encarceramento de lideranças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lesões ou fatalidades significativas para funcionários ou terceiros, como clientes ou fornecedores • Múltiplos líderes seniores saem 	
		Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Perda financeira de \$ X milhões até \$ X milhões • Cobertura nacional negativa da mídia de longo prazo; perda significativa de participação de mercado • Reportar ao regulador exigindo grande projeto para ação corretiva • Cuidados internos limitados necessários para funcionários ou terceiros, como clientes ou fornecedores • Alguns gerentes seniores saem, alta rotatividade de funcionários experientes, não percebidos como empregadores de escolha 	
		Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • Perda financeira de \$ X milhões até \$ X milhões • Cobertura nacional negativa de mídia de curto prazo • Relatório de violação ao regulador com correção imediata a ser implementada • Tratamento médico ambulatorial necessário para funcionários ou terceiros, como clientes ou fornecedores • Problemas generalizados de moral da equipe e alta rotatividade 	
		Baixo	<ul style="list-style-type: none"> • Perda financeira de \$ X milhões até \$ X milhões • Danos à reputação local • Incidente reportável ao regulador, sem acompanhamento • Sem ferimentos ou ferimentos leves a funcionários ou terceiros, como clientes ou fornecedores • Problemas de moral da equipe geral e aumento na rotatividade 	
		Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> • Perda financeira de até \$ X milhões • A atenção da mídia local rapidamente corrigida • Não reportável ao regulador • Sem lesões aos funcionários ou terceiros, como clientes ou fornecedores • Insatisfação isolada da equipe 	
Tempo de Percepção do Risco	Lapso de tempo entre a ocorrência do risco e a percepção de seus efeitos pela organização	Muito alto	Início muito rápido, pouco ou nenhum aviso, instantâneo	(COSO, 2012)
		Alto	O início ocorre em questão de dias a algumas semanas	
		Médio	O início ocorre em questão de alguns meses	
		Baixo	O início ocorre em questão de vários meses	
		Muito baixo	Início muito lento, ocorre ao longo de um ano ou mais	
Vulnerabilidade e ao Risco	Despreparo da organização	Muito alto	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum planejamento de cenário realizado • Falta de recursos de nível empresarial / 	(COSO, 2012)

	para lidar com o risco		nível de processo para lidar com os riscos <ul style="list-style-type: none"> • Respostas não implementadas • Sem planos de contingência ou gestão de crise em vigor 	
		Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de cenário para os principais riscos estratégicos executados • Baixa capacidade de nível empresarial / nível de processo para lidar com riscos • Respostas parcialmente implementadas ou não atingimento dos objetivos de controle • Alguns planos de gestão de contingência ou crise em vigor 	
		Médio	<ul style="list-style-type: none"> • Teste de estresse e análise de sensibilidade de cenários realizados • Capacidades de nível médio de empresa / processo para lidar com riscos • Respostas implementadas e atingindo objetivos na maioria das vezes • A maioria dos planos de gestão de contingência e crise em vigor, ensaios limitados 	
		Baixo	<ul style="list-style-type: none"> • Opções estratégicas definidas • Capacidades de nível empresarial / nível de processo de médio a alto para lidar com os riscos • Respostas implementadas e cumprimento de objetivos, exceto em condições extremas • Planos de gestão de contingência e crise em vigor, alguns ensaios 	
		Muito baixo	<ul style="list-style-type: none"> • Opções reais implantadas para maximizar a flexibilidade estratégica • Capacidades de alto nível empresarial / nível de processo para lidar com riscos • Mecanismos de resposta redundantes em vigor e testados regularmente para riscos críticos • Planos de gestão de contingência e crise implementados e ensaiados regularmente 	
Apetite ao Risco	Disponibilidade da organização em aceitar um risco para realização de sua missão / visão	Muito alto	90% ou mais de chance de aceitação ao risco	(IBGC, 2007)
		Alto	65% até 90% de chance de aceitação ao risco	
		Moderado	35% até 65% de chance de aceitação ao risco	
		Baixo	10% até 35% de chance de aceitação ao risco	
		Muito baixo	<10% de chance de aceitação ao risco	

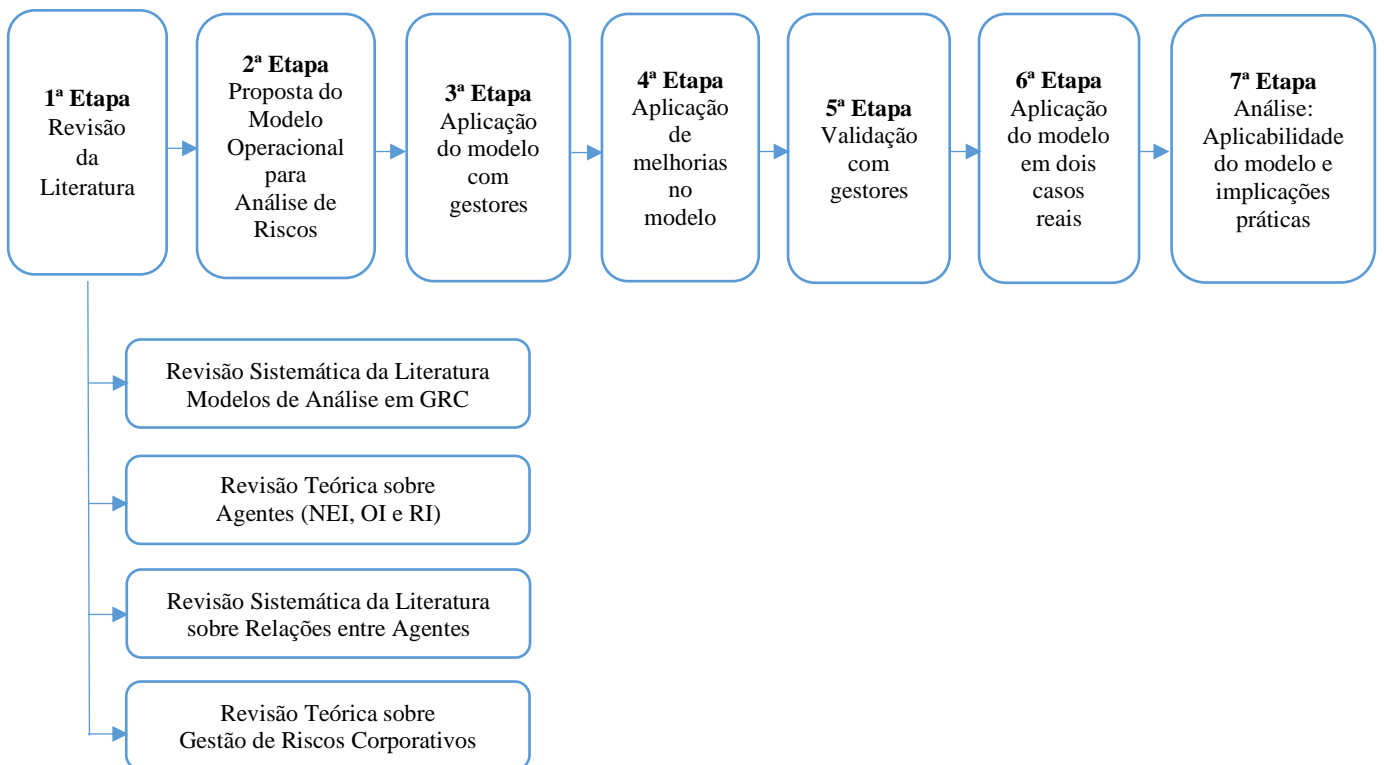
Fonte: elaborado pelo autor

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados e descritos os procedimentos metodológicos adotados, de modo que possibilitaram analisar os riscos corporativos nas relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios. A fim de alcançar os objetivos específicos propostos: (i) identificar e caracterizar os agentes do ambiente de negócios; (ii) identificar e caracterizar as relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios; (iii) identificar e caracterizar os riscos corporativos nas relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios; e (iv) propor um modelo operacional para identificação e análise de riscos corporativos, utilizou-se o método de pesquisa qualitativo, tipologia estudo de caso múltiplo, devido à complexidade do fenômeno social estudado, que requer uma perspectiva holística e real de processos organizacionais e gerenciais (Gil, 2002; Neves, 1996; Yin, 2018).

Na Figura 19, são apresentadas as etapas da pesquisa, que guiam a divisão deste capítulo em sete partes.

Figura 19 - Etapas da Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor

3.1. Primeira Etapa: Revisão da Literatura

A primeira etapa da pesquisa compreende a revisão da literatura, dividida neste estudo em quatro partes: revisão sistemática da literatura sobre modelos de análise em gestão de riscos corporativos; revisão teórica sobre os agentes no ambiente de negócios; revisão sistemática da literatura sobre as relações entre agentes no ambiente de negócios; e revisão teórica sobre gestão de riscos corporativos.

Nesta etapa, foram coletados dados secundários através de pesquisa bibliográfica, isto é, referências teóricas analisadas e publicadas previamente em meios escritos e eletrônicos, como livros e artigos de jornais e revistas especializadas de alto impacto, teses de doutorado e dissertações de mestrado (Matos & Vieira, 2001).

A revisão sistemática da literatura sobre modelos de análise em gestão de riscos corporativos, teve o intuito de mapear no campo científico os modelos propostos para gestão de riscos corporativos fora dos limites organizacionais, onde agentes se relacionam em um ambiente de negócios para construir ou destruir valor. A partir desta revisão sistemática, constatou-se a escassez de modelos multisetoriais que propõem análise de riscos a partir das relações de uma empresa com seus agentes. Dentre os modelos encontrados, o que mais se aproximou desta realidade foi o de Oliva (2016), um modelo conceitual e multisetorial que considera que os riscos emanam dos agentes cliente, concorrente, fornecedor, distribuidor, governo e sociedade, e suas relações de troca de valor com as empresas.

A revisão teórica sobre os agentes, teve o intuito de identificar e caracterizar os agentes que podem compor um ambiente de negócios. Para isto, realizaram-se pesquisas no campo da Nova Economia Institucional, Organização Industrial e Relações Interorganizacionais. Os principais agentes identificados foram fornecedores, concorrentes, clientes, universidades e instituições de pesquisa, organizações governamentais e organizações governamentais de pesquisa, empresas de P&D e laboratórios comerciais, especialistas e consultores, outras empresas da mesma indústria que não concorrentes diretos, outras empresas de outras indústrias, distribuidores e sociedade. Quanto a caracterização, foram identificadas as características de porte, market share, tempo de mercado, governança corporativa e responsabilidade social.

A revisão sistemática da literatura sobre relações, teve o intuito de identificar e caracterizar possíveis relações entre agentes em um ambiente de negócios. Para isto, realizaram-se pesquisas no campo da Nova Economia Institucional e das Relações Interorganizacionais. As principais relações identificadas foram compartilhamento de conhecimento,

compartilhamento de valor, comportamento oportunista, comprometimento, confiança, cooperação, coopetição, dependência, reciprocidade, poder e poder coercivo, e relações próximas e informais. Quanto a caracterização, foram caracterizadas em escala, conforme grau de intensidade (pouco, médio, alto).

Por fim, a revisão teórica sobre GRC buscou mapear os principais conceitos neste campo. Foram identificadas as principais classificações de riscos, como tecnológicos, políticos, econômicos, ambientais, sociais, imagem, financeiro, operacionais, éticos e estratégicos. Quanto a caracterização, foram caracterizados em possibilidade de ocorrência, impacto, tempo de percepção, vulnerabilidade ao risco e apetite ao risco.

Após a conclusão desta etapa, foi desenhado o modelo conceitual da pesquisa, apresentado na Figura 20:

Figura 20 - Modelo Conceitual da Pesquisa

Objetivos	Literatura
Identificar e caracterizar os agentes do ambiente de negócios	NEI, OI, RI
Identificar e caracterizar as relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios	NEI, RI
Identificar e caracterizar os riscos corporativos nas relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios	GRC
Propor um modelo operacional para identificação e análise de riscos corporativos	NEI, OI, RI, GRC

Fonte: elaborado pelo autor

3.2. Segunda Etapa: Proposta do Modelo Operacional para Análise de Riscos

A partir do modelo conceitual apresentado na Figura 20, avançou-se para a segunda etapa da pesquisa, que compreende a proposta do modelo operacional para análise de riscos. Nesta etapa, o modelo é construído em quatro passos, conforme segue:

1º passo: Identificação e Caracterização dos Agentes

Agente	Caracterização do Agente	
	Característica do Agente	Valor
Agente 1	Característica 1	Valor 1
	Característica 2	Valor 2
	Característica 3	Valor 3
	Característica n	Valor n
Agente n

Exemplo:

Agente	Caracterização do Agente	
	Característica do Agente	Valor
Fornecedor	Porte	Microempresa; Pequena empresa; Média empresa; Grande empresa
	Market Share	Pequeno; Médio; Alto
	Tempo de Mercado	>= 1ano; < 1ano ou <= 3 anos...
	Característica n	Valor n
Agente n

2º passo: Identificação e Caracterização das Relações

Agente	Caracterização da Relação	
	Tipo de Relação	Valor
Agente 1	Tipo de Relação 1	Valor 1
	Tipo de Relação 2	Valor 2
	Tipo de Relação 3	Valor 3
	Tipo de Relação n	Valor n
Agente n

Exemplo:

Agente	Caracterização da Relação	
	Característica	Valor
Fornecedor	Oportunismo	Baixo; Médio; Alto; não se aplica
	Barganha	Baixa; Média; Alta; não se aplica
	Dependência	Baixa; Média; Alta; não se aplica
	Tipo de Relação n	Valor n
Agente n

3º passo: Identificação e Caracterização dos Riscos

Agente	Caracterização dos Riscos			
	Categoria de Risco 1	Valor		
Agente 1	Tipo de Risco 1	Valor 1	Mensuração Valor 1	
	Tipo de Risco 2	Valor 2	Mensuração Valor 2	
	Tipo de Risco 3	Valor 3	Mensuração Valor 3	
	Tipo de Risco n	Valor n	Mensuração Valor n	
	Categoria de Risco 2		Valor	
	Tipo de Risco 1	Valor 1	Mensuração Valor 1	
	Tipo de Risco 2	Valor 2	Mensuração Valor 2	
	Tipo de Risco 3	Valor 3	Mensuração Valor 3	
	Tipo de Risco n	Valor n	Mensuração Valor n	
	Categoria de Risco n		Valor	
	

Exemplo:

Agente	Caracterização dos Riscos			
	Riscos Tecnológicos	Valor		
Agente 1	Ataques cibernéticos	Possibilidade de ocorrência	Quase certa; Provável; Possível; Improvável; Rara	
	Violações de segurança	Impacto	Extremo; Alto; Moderado; Baixo; Insignificante	
	Roubo de senhas	Vulnerabilidade ao risco	Muito alto; Alto; Médio; Baixo; Muito baixo	
	Tipo de Risco n	Valor n	Mensuração Valor n	
	Riscos de Imagem		Valor	
	Tipo de Risco 1	Possibilidade de ocorrência	Quase certa; Provável; Possível; Improvável; Rara	
	Tipo de Risco 2	Impacto	Extremo; Alto; Moderado; Baixo; Insignificante	
	Tipo de Risco 3	Vulnerabilidade ao risco	Muito alto; Alto; Médio; Baixo; Muito baixo	
	Tipo de Risco n	Valor n	Mensuração Valor n	
	Categoria de Risco n		Valor	
	

4º passo: Proposta do Modelo Operacional

Agente	Caracterização do Agente		Caracterização da Relação		Caracterização dos Riscos		
	Característica	Valor	Tipo de Relação	Valor	Categoria de Risco 1	Valor	
Agente 1	Característica 1	Valor 1	Tipo de Relação 1	Valor 1	Tipo de Risco 1	Valor 1	Mensuração Valor 1
	Característica 2	Valor 2	Tipo de Relação 2	Valor 2	Tipo de Risco 2	Valor 2	Mensuração Valor 2
	Característica 3	Valor 3	Tipo de Relação 3	Valor 3	Tipo de Risco 3	Valor 3	Mensuração Valor 3
	Característica n	Valor n	Tipo de Relação n	Valor n	Tipo de Risco n	Valor n	Mensuração Valor n
					Categoria de Risco 2	Valor	
					Tipo de Risco 1	Valor 1	Mensuração Valor 1
				+	Tipo de Risco 2	Valor 2	Mensuração Valor 2
					Tipo de Risco 3	Valor 3	Mensuração Valor 3
					Tipo de Risco n	Valor n	Mensuração Valor n
					Categoria de Risco n	Valor	
				

Exemplo:

Agente	Caracterização do Agente		Caracterização da Relação		Caracterização dos Riscos		
	Característica	Valor	Tipo de Relação	Valor	Riscos Operacionais	Valor	
Fornecedor	Porte	Microempresa; Pequena empresa; Média empresa; Grande empresa	Oportunismo	Baixo; Médio; Alto; Não se aplica	Atraso nas entregas	Possibilidade de ocorrência	Quase certa; Provável; Possível; Improável; Rara
	Market Share	Pequeno; Médio; Alto.	Barganha	Baixa; Média; Alta; Não se aplica	Redução na qualidade dos produtos	Impacto	Extremo; Alto; Moderado; Baixo; Insignificante
	Tamanho de Mercado	>= 1ano; < 1ano ou <= 3 anos...	Dependência	Baixa; Média; Alta; Não se aplica	Produção em desacordo com o solicitado	Vulnerabilidade e ao risco	Muito alto; Alto; Médio; Baixo; Muito baixo
	Característica n	Valor n	Tipo de Relação n	Valor n	Tipo de Risco n	Valor n	Mensuração Valor n
					Categoria de Risco n	Valor	
				Tipo de Risco n	Valor n	Mensuração Valor n	

3.3. Terceira Etapa: Aplicação do Modelo com Gestores

Na terceira etapa da pesquisa foi realizada a aplicação do modelo com nove gestores de setores distintos (Figura 21), coletando-se dados secundários a partir de entrevista semiestruturada. De acordo com Boni e Quaresma (2005, p. 75), as entrevistas semiestruturadas “combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto”. Segundo os autores, esta estrutura de entrevista apresenta vantagens como a produção de uma melhor amostra da população de interesse e possibilidade de cobertura mais profunda sobre determinados assuntos. Além disso, permitem ao entrevistado maior liberdade e respostas mais espontâneas, podendo inclusive gerar questões inesperadas ao entrevistador que poderão ser úteis a pesquisa.

Figura 21 - Gestores Entrevistados na Terceira Etapa da Pesquisa

Gestores	Setor de Atuação	Experiência de Mercado
Gestor 1	Construção (arquitetura)	09 anos
Gestor 2	Construção (engenharia)	06 anos
Gestor 3	Aviação	09 anos
Gestor 4	Segurança Pública	11 anos
Gestor 5	Consultoria (gestão de riscos)	14 anos
Gestor 6	Mídia digital, dados e tecnologia	07 anos
Gestor 7	Bancário (gestão de riscos)	03 anos
Gestor 8	Bancário	10 anos
Gestor 9	Consultoria (empreendedorismo e inovação)	03 anos

Fonte: elaborado pelo autor

O modelo operacional foi apresentado a cada um dos gestores via videoconferência, em 3 sessões de aproximadamente 45 minutos cada. Na primeira sessão, o pesquisador apresentou o objetivo e os principais conceitos do modelo, sendo eles: agentes, relações e riscos. Ainda na primeira sessão, foi realizado o exercício de identificação e caracterização dos agentes a partir dos exemplos apresentados no modelo. Já na segunda e terceira sessões foram realizados, respectivamente, os exercícios de identificação e caracterização das relações e de identificação e caracterização dos riscos, completando a aplicação do modelo.

Cumprе ressaltar que esta aplicação tinha como objetivos: (i) verificar o entendimento dos gestores quanto aos conceitos e a estrutura do modelo proposto; (ii) verificar se os exemplos de agentes, relações e classificações de riscos utilizados no modelo eram aplicáveis aos diversos setores e quais outros seriam identificados pelos gestores; e (iii) coletar contribuições para o aprimoramento do modelo.

Após conclusão das sessões com os nove gestores, foi constatado que: (i) os agentes apresentados como exemplos eram aplicáveis aos seus setores e os auxiliaram no exercício de identificação e caracterização dos agentes; (ii) outros três agentes foram citados pela maioria dos gestores, sendo eles: hackers, universidades e investidores/acionistas; (ii) as relações apresentadas como exemplos eram aplicáveis aos agentes identificados e auxiliaram os gestores no exercício proposto. Não foram mencionados outros tipos de relações pelos entrevistados; (iii) as classificações e caracterizações dos riscos auxiliaram os gestores na última etapa do exercício. Apesar do interesse no tema gestão de riscos corporativos, de modo geral, os gestores não conheciam alguns dos conceitos apresentados no modelo, entretanto, compreenderam após explicação do pesquisador. Isto pode ter ocorrido pelo fato de que não praticavam a análise de riscos a partir dos agentes e relações. As dúvidas e as sugestões foram anotadas e analisadas para o aprimoramento do modelo.

3.4. Quarta Etapa: Aplicação de Melhorias no Modelo

A quarta etapa da pesquisa compreende a aplicação de melhorias no modelo. Nesta etapa foram levadas em consideração as observações advindas da etapa anterior e que o modelo precisaria ser autoexplicativo, isto é, que qualquer gestor que o recebesse pudesse compreendê-lo e utilizá-lo. Desta forma, foi redigida a apresentação do modelo e incluídos conceitos relevantes para sua aplicação, conforme segue:

Modelo de Análise de Gestão de Riscos Corporativos (GRC)

Contexto: Este modelo de GRC parte do princípio de que as empresas estão inseridas em um ambiente de negócios no qual relacionam-se constantemente com outros agentes, como fornecedores, concorrentes e clientes. Estas relações podem ser positivas, criando valor, ou negativas, oferecendo riscos aos negócios e destruindo valor.

Objetivo do modelo: O objetivo deste modelo é auxiliar as empresas a identificarem e analisarem os riscos corporativos a partir de uma visão do ambiente de negócios e uma metodologia sistêmica, composta por três principais etapas:

- **1º passo:** identificar e caracterizar os agentes presentes no ambiente de negócios da empresa;
- **2º passo:** identificar e caracterizar as relações entre os agentes identificados na primeira etapa e a empresa que está analisando os riscos;
- **3º passo:** identificar e caracterizar os riscos a partir dos agentes e das relações identificados e caracterizados nas duas etapas anteriores.

Principais conceitos e variáveis: A seguir são apresentados os principais conceitos e variáveis compreendidos no modelo proposto. Para melhor visualização, sugere-se o download da planilha do link abaixo. Nesta planilha constam as informações necessárias para identificação e caracterização dos agentes (aba 1), relações (aba 2), riscos (aba 3), e por fim o modelo completo editável para preenchimento (aba 4).

Link da planilha: *uma ilustração da planilha é apresentada no Apêndice A*

- **Agentes:**
 - **Conceito:** Atores do ambiente de negócios no qual a empresa atua. Exemplos: fornecedores, distribuidores, concorrentes, clientes, sociedade e governo.

- **Caracterização/Valores:** Vide aba 1 da planilha.
- **Relações:**
 - **Conceito:** como os agentes convivem / relacionam-se.
 - **Caracterização/valores:** Vide aba 2 da planilha.
- **Riscos:**
 - **Conceito:** Evento que pode ocorrer e afetar desfavoravelmente a realização dos objetivos de uma empresa.
 - **Classificações:**
 - **Tecnológicos:** são os riscos relacionados a tecnologia e inovação, como novas formas de comércio eletrônico, que podem provocar aumento na disponibilidade de dados, reduções de custos de infraestrutura e aumento da demanda de serviços com base em tecnologia.
 - **Políticos:** são os riscos relacionados a ações políticas que podem impactar a economia e os mercados.
 - **Econômicos:** são os riscos relacionados a economia, como oscilação de preços e disponibilidade de capital.
 - **Ambientais:** são os riscos relacionados ao meio-ambiente.
 - **Sociais:** são os riscos que prejudicam a comunidade em que a organização atua.
 - **Imagem:** são os riscos que prejudicam diretamente a imagem e reputação da empresa.
 - **Financeiros:** são os riscos que prejudicam diretamente o fluxo de caixa do negócio, além de comprometerem o capital de giro e o patrimônio.
 - **Operacionais:** são os riscos que resultam em perdas significativas para a empresa, decorrentes de falhas operacionais.
 - **Éticos:** são os riscos que prejudicam o conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral de um indivíduo, de um grupo social ou de uma sociedade.
 - **Estratégicos:** são os riscos que afetam os objetivos estratégicos de uma empresa.

	Barganha		Coopetição								
Sociedade	Porte		Oportunismo								
	Market Share		Barganha								
	Tempo de Mercado		Dependência								
	Oportunismo		Compartilhamento de valor								
	Barganha		Coopetição								
Governo	Porte		Oportunismo								
	Market Share		Barganha								
	Tempo de Mercado		Dependência								
	Oportunismo		Compartilhamento de valor								
	Barganha		Coopetição								
Hacker	Porte		Oportunismo								
	Market Share		Barganha								
	Tempo de Mercado		Dependência								
	Oportunismo		Compartilhamento de valor								
	Barganha		Coopetição								
Investidor	Porte		Oportunismo								
	Market Share		Barganha								
	Tempo de Mercado		Dependência								
	Oportunismo		Compartilhamento de valor								
	Barganha		Coopetição								
Universidade	Porte		Oportunismo								
	Market Share		Barganha								
	Tempo de Mercado		Dependência								
	Oportunismo		Compartilhamento de valor								
	Barganha		Coopetição								
...											

Fonte: elaborado pelo autor

3.5. Quinta Etapa: Validação com Gestores

Na quinta etapa foi realizada a validação do modelo. O número de modelos utilizados em grandes organizações vem crescendo anualmente a uma taxa de 10 a 25% (Crespo et al., 2017). Estes modelos são representações simplificadas de sistemas complexos do mundo real, construídos para ajudar a responder perguntas, gerar insights e reduzir riscos, auxiliando os gestores na tomada de decisão (Collier & Lambert, 2019; Greenberg, 1988).

O risco do modelo está implícito a confiança do gestor em utilizá-lo e pode trazer impactos significativos em negócios e organizações cujas estratégias são baseadas ou dependem de seus resultados. Desta forma, ao considerar modelos para a tomada de decisão, deve-se levar em consideração a possibilidade de ele conter erros em sua fase de desenvolvimento e implementação, assim como do uso inadequado pelo usuário (Collier & Lambert, 2019; Greenberg, 1988; US Federal Reserve, 2011).

A validação é um método para reduzir o risco do modelo e sua metodologia pode variar de acordo com o tipo e objetivo do modelo e quem irá interpretar os resultados ou saídas após sua aplicação. Entretanto, há alguns aspectos que normalmente são utilizados em processos de validação, sendo eles a transparência, utilidade e razoabilidade (Eddy et al., 2012; Gass, 1983).

A transparência é uma maneira de transmitir confiança, aumentar a credibilidade e reduzir o risco de uso inadequado do modelo pelo usuário. Este aspecto compreende uma descrição clara da estrutura e da finalidade do modelo, os valores das variáveis utilizadas e as principais limitações para as aplicações pretendidas (Eddy et al., 2012).

A utilidade de um modelo compreende dois fatores: útil e utilizável. Um modelo pode ser considerado útil ao demonstrar potencial para atingir os objetivos inicialmente estabelecidos para ele e utilizável se for compreensível, plausível e acessível tanto para técnicos quanto para não técnicos no assunto (Gass, 1983).

A razoabilidade pode ser verificada por meio da constatação de que o modelo é capaz de representar o mundo real e que seus parâmetros têm valores razoáveis para tal. Este aspecto pode ser verificado por pessoas conhecedoras da situação, que revisam o modelo em detalhes e concordam com sua estrutura e parâmetros (Gass, 1983)

A partir dos três aspectos apresentados acima, foi elaborado um questionário para validação com gestores (Apêndice B). Ao todo, oito gestores participaram do estudo (Figura 23):

Figura 23 – Gestores Entrevistados na Quinta Etapa da Pesquisa

Gestores	Setor de Atuação	Experiência de Mercado
Gestor 1	Agronegócio	09 anos
Gestor 2	Bancário	20 anos
Gestor 3	Bancário	10 anos
Gestor 4	Consultoria Corporativa	20 anos
Gestor 5	Mídias Sociais	04 anos
Gestor 6	Saúde Pública	15 anos
Gestor 7	Tecnologia	06 anos
Gestor 8	Tecnologia	05 anos

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados obtidos nesta etapa são apresentados no início do próximo capítulo, análise de resultados.

3.6. Sexta Etapa: Aplicação do Modelo em dois Casos Reais

A sexta etapa compreende a aplicação prática do modelo em dois casos reais, um de transporte e logística no setor de óleo e gás e outro fabricante no setor de aviação, com a coleta de dados secundários por meio de documentos públicos das empresas, como relatórios anuais, e de dados primários por meio de entrevista semiestruturada (Boni & Quaresma, 2005; Gil, 2002; Matos & Vieira, 2001).

Como unidade de caso (Yin, 2018), optou-se por duas grandes empresas. Esta escolha levou em consideração o fato de que, frente as pequenas e médias, as grandes tendem a relacionar-se com um número maior de agentes em seu ambiente de negócios, estando suscetíveis a uma maior quantidade de riscos corporativos. Ademais, tendem a possuir um modelo de análise de riscos mais robusto. Em razão dos fatores apresentados, acredita-se que as grandes empresas contribuirão com uma maior riqueza de informações para ilustração da proposta do modelo operacional de identificação e análise de riscos.

Para a determinação do número de casos, levou-se em consideração que esta pesquisa não se refere a um caso intrínseco. Neste contexto, sugere-se que a priori não seja determinado um número de casos (Gil, 2002). Nesta etapa, optou-se por ilustrar a aplicação do modelo em dois casos reais de grandes empresas, pois entende-se que as etapas anteriores já compreendem a aplicação do modelo em outras empresas e setores, o que permitiu ao pesquisador testar o modelo e absorver as peculiaridades e práticas adotadas em diferentes setores.

Na empresa de transporte e logística no setor de óleo e gás, as entrevistas foram realizadas com dois profissionais responsáveis pela área de GRC da organização, ambos com

cargos de alta gestão. No total foram realizadas três entrevistas entre maio e junho de 2021, via videoconferência, com duração aproximada de 1 hora e 30 minutos cada.

Na empresa fabricante no setor de aviação, as entrevistas foram realizadas três gestores seniores envolvidos na discussão dos riscos da organização. Ao todo, foram realizadas três entrevistas durante o mês de maio de 2020, via videoconferência, com três áreas relevantes para capturar uma compreensão holística da gestão de riscos: Comitê de Riscos, Controles Internos e uma Unidade de Negócios.

3.7. Sétima Etapa: Análise: Aplicabilidade do Modelo e Implicações Práticas

Por fim, na sétima etapa os casos são analisados, demonstrando a aplicabilidade do modelo e suas implicações práticas. A etapa de análise de dados em uma pesquisa pode ser realizada com a combinação de diversos procedimentos, que a partir dos dados coletados realizam o exame, categorização, tabulação ou até mesmo a recombinação de evidências (Yin, 2018).

Para o desenvolvimento da análise de dados deste estudo, foram considerados os componentes de análise de dados do modelo interativo proposto por Miles, Huberman & Saldaña (2014): condensação dos dados, apresentação dos dados e conclusões e verificação.

Na etapa de condensação, os dados coletados são fortalecidos por meio da seleção, foco, simplificação, abstração ou transformação. Na prática, os dados podem ser condensados por meio de resumos, codificações e categorizações. Sendo assim, esta etapa aprimora, classifica e organiza os dados a fim de que conclusões possam ser tiradas e verificadas (Miles et al., 2014).

A etapa de apresentação de dados é caracterizada por um conjunto de informações organizado e compactado, por meio de matrizes, gráficos, tabelas e redes, por exemplo, facilitando a compreensão do pesquisador para a ação de conclusões justificadas e uma análise qualitativa robusta (Miles et al., 2014).

Por fim a etapa de conclusões e verificação consiste na interpretação do que os dados coletados significam por meio da observação de padrões, explicações, fluxos causais e proposições. A fim de verificar as conclusões emergentes, recomenda-se testá-las quanto à sua plausibilidade, robustez e confirmabilidade (Miles et al., 2014).

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados obtidos nas etapas validação com gestores e aplicação do modelo em casos reais. Cumpre ressaltar que os dados apresentados a seguir foram coletados por meio de entrevistas com gestores das empresas (dados primários), assim como por meio da análise de documentos públicos das próprias empresas (dados secundários).

4.1. Validação com gestores

Conforme apresentado no capítulo anterior, a quinta etapa deste estudo compreendeu a validação do modelo proposto, um método utilizado para reduzir o risco do modelo. Para tal, três aspectos foram utilizados, transparência, utilidade e razoabilidade (Eddy et al., 2012; Gass, 1983) e oito gestores foram entrevistados.

Com relação ao aspecto **transparência** (Eddy et al., 2012), os oito entrevistados concordaram que está claro qual é o objetivo do modelo e como ele funciona, isto é, o passo a passo que deve ser seguido para atingir o objetivo proposto pelo modelo. Todos os entrevistados também concordaram que está claro o conceito de agentes e que conseguem identificar os agentes no setor que atuam a partir dos exemplos de agentes que constam no modelo. Quando questionados se dentre os agentes apresentados estão contemplados os mais adequados aos seus setores, apenas um dos entrevistados, do setor de agronegócio, respondeu que não, indicando que dentre os agentes fornecedor, concorrente, distribuidor, cliente, sociedade, governo, hacker, investidor e universidade, apenas a universidade não está compreendida em seu ambiente de negócio. Cinco dos entrevistados responderam que não identificaram em seus setores outros agentes além dos apresentados no modelo, entretanto, um entrevistado do setor financeiro citou o agente órgãos reguladores; um entrevistado do setor de tecnologia citou o agente agentes jurídicos; e um entrevistado do setor de mídias sociais citou os agentes patrocinadores, conselheiros e franqueados.

Quanto as caracterizações dos agentes, os oito gestores concordaram que estão claras as caracterizações apresentadas: porte, market share, tempo de mercado, responsabilidade social, governança corporativa, entretanto, dois deles indicaram que algumas das características não são totalmente compatíveis ou necessárias para todos os agentes e que quando organizados por categorias (exemplo: fornecedores), pode haver dificuldade na caracterização, uma vez que algumas características só se aplicam individualmente. Todos os gestores entendem que a

caracterização dos agentes contribui para identificação dos riscos e um deles indicou a característica “tempo de relacionamento” como outra possível caracterização que pudesse ser agregada ao modelo.

Também sobre o aspecto transparência (Eddy et al., 2012), os oito gestores responderam que está claro o conceito de relações e que conseguem identificar as relações de suas empresas com os demais agentes a partir dos exemplos apresentados no modelo. Dentre as relações apresentadas no modelo, todos os gestores concordaram que estão contempladas as mais adequadas entre os agentes e suas empresas, entretanto, um deles ainda indicou outros dois tipos de relações que poderiam ser agregadas ao modelo: iteração (repetição) e interação (que interage; que permite comunicação em dois sentidos). No setor do entrevistado, mídias sociais, o gestor informou que iteração significa o ciclo de repetição de atendimentos bons e ruins e o acúmulo de experiências benéficas que trouxeram princípios de Experiência do Cliente para o atendimento do cliente, por exemplo, ao passo que interação compreende a identificação dos fenômenos de troca e relacionamento entre as partes, como por exemplo, processos de intermediação entre franquias, cliente final e fornecedor.

Quanto a caracterização das relações, sete dos gestores concordaram totalmente que estão claras as caracterizações das relações apresentadas no modelo, enquanto um concordou parcialmente, informando que sentiu uma certa dificuldade de caracterizar as relações como baixo, médio e alto. Uma sugestão foi dada por ele: criar uma escala de valores (financeiros, volumetria ou outro) para ter uma métrica quantitativa para essa caracterização. Todos os oito gestores entendem que as caracterizações das relações apresentadas no modelo contribuem para identificação de riscos.

Ainda sobre o aspecto transparência (Eddy et al., 2012), o conceito de riscos adotado ficou claro para todos os entrevistados, entretanto, um dentre os sete informou que não ficou clara as classificações de riscos apresentadas. Este fato, deve-se a sua opinião de que riscos econômicos e financeiros podem ser intercambiáveis, assim como riscos tecnológicos e inovação. De qualquer maneira, todos concordaram que as classificações apresentadas lhes auxiliaram a identificar os riscos suscetíveis as suas empresas. Quanto as caracterizações dos riscos apresentadas no modelo, todos os entrevistados concordaram que estão claros seus significados e entendem que contribuem para a análise de riscos, entretanto, duas considerações foram realizadas por dois deles: um gestor falou que pode ser muito complicado aplicar o apetite ao risco a cada um dos riscos e que normalmente a empresa na qual trabalha o faz de forma agregada; o outro gestor falou que a quantidade de caracterizações pode tornar o processo de

identificação e análise cansativo. Por fim, todos os respondentes informaram que estão claras as limitações do modelo.

Com relação ao aspecto **utilidade** (Gass, 1983), todos os gestores entrevistados acreditam que o modelo é compreensível, plausível e acessível para técnicos no assunto, como gestores e analistas de riscos. Sete destes gestores também acreditam que o mesmo ocorre para não técnicos no assunto, enquanto um informou que acredita que pode haver certa dificuldade para pessoas que não possuem interesse no assunto ou que tenham maiores dificuldades de interpretação, apesar de acreditar que os conceitos básicos necessários estejam bem explicados na apresentação do modelo. Além disso, todos os gestores acreditam que o modelo tem potencial para atingir o objetivo a que se propõe, isto é, auxiliar na identificação e análise dos riscos sob a ótica dos agentes e relações.

Por fim, com relação ao aspecto **razoabilidade** (Gass, 1983), os oito gestores entrevistados acreditam que a estrutura e as variáveis utilizadas (termos, características e valores) estão coerentes com o objetivo do modelo, assim como percebem relevância em identificar os agentes e suas relações para depois identificar os riscos, isto é, os riscos que emanam das relações com os agentes. Os ganhos percebidos pelos entrevistados foram maior conscientização e planejamento para mitigar riscos. Alguns dos comentários realizados pelos entrevistados são apresentados a seguir:

- Tendo em vista que os riscos estão presentes nas relações com os agentes, a identificação dos agentes e relação representam um passo importante para todo o processo de gestão de riscos. Acredito que é mais simples e objetivo trabalhar com o modelo;
- Começar com a identificação dos agentes e das suas relações com a organização (ou uma unidade específica) ajuda no descobrimento de *insights* não previstos no planejamento, bem como no foco para identificação dos riscos;
- Identificar os principais agentes e suas respectivas relações com a instituição auxiliam não só na identificação dos principais tipos de riscos envolvidos nesta relação, como também a probabilidade e impacto da materialidade deste risco. Ou seja, tem-se uma visão holística da cadeia de valor da instituição, permitindo visualizar quais são as relações mais ofensivas e mais saudáveis para a instituição.
- A identificação dos agentes propicia uma melhor visão para identificação dos riscos;

- A empresa consegue ter uma visão mais holística do macro e desenvolver uma cultura de gerenciamento de riscos a fim de evitar problemas futuros, antecipando situações adversas que possam vir a ocorrer;
- Uma identificação dos riscos com uma visão mais externa possa trazer muitos benefícios, principalmente no planejamento estratégico da companhia.

A maior parte dos gestores entrevistados, sete deles, informaram que não tinham a prática de identificar e analisar os riscos com visão mais externa (agentes e relações do ambiente de negócio), mas sim com foco mais interno, nas atividades e processos que podem ser controlados internamente (riscos mais operacionais). Um dos gestores comentou que os riscos eram determinados por brainstorming e experiência dos gestores. Por fim, o gestor que respondeu positivamente, isto é, que adotava já esta prática, informou que identifica os agentes e os principais riscos envolvidos na relação, mas não as características das relações e suas influências no impacto da materialização do risco. A validação realizada com os oito gestores permitiu inferir que o modelo se encontrava pronto para aplicação. Neste contexto, seguimos para a sexta e sétima etapas da pesquisa, ilustrando o modelo aplicado em dois casos reais.

4.2. Empresa de Transporte e Logística no Setor de Óleo e Gás

A empresa estudada foi criada no Brasil na década de 1990 e atualmente está estruturada em duas grandes áreas: Dutos e Terminais e Transporte Marítimo. Com atuação global, opera de forma integrada terminais, oleodutos e gasodutos, além do transporte marítimo e terrestre, realizando o armazenamento e movimentação de petróleo e seus derivados, gás natural e biocombustíveis, incluindo as atividades de importação e exportação. No total, a empresa é responsável pela operação de aproximadamente 15 mil quilômetros de oleodutos e gasodutos e 47 terminais, entre eles terrestres e marítimos.

No Brasil, a empresa está presente em 20 das 27 unidades federativas, seja por meio de oleodutos, gasodutos, etanoldutos, terminais, refinarias, unidades de processamento de gás natural, plataformas ou terminais GNL. Considerada uma empresa de grande porte, em 2020 alcançou lucro líquido de R\$1.314 milhões de reais e seu Ebitda (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização, conhecido como resultado operacional) chegou a R\$3.842 milhões de reais. Ainda neste ano, os navios da empresa movimentaram cerca de 86 milhões de m³ de petróleo e derivados. No total, foram realizadas 2.604 operações, uma média de 249 por mês.

Frente ao mercado cada vez mais competitivo, da necessidade de transformação do negócio e dos desafios atuais e futuros, promoveu em 2020 uma grande reestruturação organizacional que possibilitou maior sinergia entre as áreas e uma atuação ainda mais efetiva com seus stakeholders. Como exemplo, podemos citar que a empresa reuniu em uma mesma gerência executiva o Jurídico, a Governança e a Conformidade; e, em outra, Recursos Humanos, Comunicação Empresarial e Responsabilidade Social. A empresa também fortaleceu a autonomia das unidades de negócios ao consolidar os processos de campo sob a responsabilidade de um único gestor.

4.2.1. Identificação e Caracterização dos Agentes, Relações e Riscos

Seguindo as etapas propostas pelo modelo, inicialmente foram identificados e caracterizados os agentes presentes no ambiente de valor da empresa estudada. Dentre os agentes presentes no modelo, foram identificados os fornecedores, concorrentes, clientes, sociedade, governo, hacker e universidade. Além destes, foram também identificados como agentes relevantes para o negócio da empresa o crime organizado e a mídia. Na sequência foram identificadas e caracterizadas as relações com os agentes e, por fim, identificados e caracterizados os riscos.

Os **fornecedores** são pessoas físicas ou jurídicas que fornecem bens e/ou serviços a empresa e foram classificados em três principais grupos: provedores de serviços, que são aqueles contratados para manutenção de tanques, oleodutos e navios; fornecedores de tecnologia; e armadores e fretadores de longo curso e cabotagem. Com estes agentes, as relações são de dependência nos casos em que não há licitação, assim como de barganha e oportunismo.

A empresa prioriza o relacionamento com fornecedores que já constam em seu cadastro, os quais são avaliados a partir de critérios técnicos, legais, econômicos, de integridade, de segurança, meio ambiente, saúde ocupacional, entre outros. Além disso, durante a relação contratual, é exigido formalmente que os fornecedores cumpram suas atividades com base na ética, na responsabilidade social e ambiental e nas leis anticorrupção.

Mecanismos foram criados pela empresa para reduzir a exposição a riscos de fraude, de corrupção e de lavagem de dinheiro, suportando e orientando os colaboradores que exercem atividades relacionadas as demandas de bens e serviços, os que conduzem o processo de contratação e os que são responsáveis pela sua aprovação.

A partir das relações estabelecidas com os fornecedores, identificou-se os riscos de dependência de fornecedor (operacional), obsolescência (operacional/estratégico),

regulamentação desfavorável (operacional), corresponsabilidade por danos ambientais (ambiental/operacional) e acidentes com navios afretados (ambiental/imagem).

O risco de dependência de fornecedor ocorre em virtude da necessidade de prestadores de serviços muito específicos, que são de pequeno, médio ou grande porte. Já o risco de obsolescência, refere-se principalmente as condições das instalações e da infraestrutura dos navios. A regulamentação desfavorável, embora não emane da relação com os fornecedores, foi também identificada nesta etapa do modelo. Isto ocorre porque este risco gera dificuldades nas contratações e atraso nas licitações, o que pode corroborar para os demais riscos identificados a partir destes agentes.

Por fim, a corresponsabilidade por danos ambientais é vista como um dos pilares dos riscos com fornecedores e o risco de acidentes com navios afretados é classificado em ambiental e imagem pela característica dos impactos que pode causar ao meio ambiente e pela maneira como pode repercutir sobre a imagem da organização.

Foram identificados como **concorrentes** as operadoras logísticas de grande porte, as petroleiras e os novos proprietários das refinarias privatizadas. As relações com estes agentes são de dependência e oportunismo. Os riscos que surgem destes agentes e relações são os riscos de preços baixos (estratégico), perda de mercado (operacional), perda de especialistas (operacional/estratégico) e BR do MAR (estratégico).

O risco de preços baixos está atrelado ao preço internacional dos fretes, que é muito baixo. Logo a margem no afretamento de navios também é pequena. Há também o risco de perda de mercado, que ocorre principalmente nos dutos e terminais (DTT). Dos concorrentes também emana o risco de perda de especialistas, que acabam saindo da empresa estudada por terem recebido outras propostas de trabalho no mesmo setor. Por fim, o risco BR do MAR, envolve as questões relacionadas a nacionalidade da tripulação e pode representar barreiras de entrada no mercado.

Os **clientes** foram identificados e classificados em três tipos: petroleiras que operam no Brasil, operadoras logísticas de grande porte e novos proprietários das refinarias privatizadas. Apesar da empresa contar com cerca de 100 clientes na carteira, 85% do faturamento vem de um principal cliente. Neste contexto, percebe-se elevada dependência. Os principais riscos são os de erros na programação de entrega de produtos (operacional/imagem), recursos inoperantes (operacional) e (in)disponibilidade de tanques e equipamentos (operacional).

No que diz respeito aos clientes, foi identificado o risco de erro na programação de entrega de produtos, isto é, divergência da quantidade de produto contratado e enviado. Há também, o risco de recursos inoperantes, *ship or pay*, que garantem ao comprador/contratante

a disponibilidade do produto/serviço, ao mesmo tempo em que garantem ao vendedor/contratado o recebimento da integralidade (ou de parte significativa) do valor acordado em contrato. Por fim, foi também identificado o risco de in(disponibilidade) de tanques e equipamentos.

No agente **sociedade e comunidades** foram considerados dois tipos de associações, além da sociedade em geral: associações de moradores localizados próximos aos oleodutos (faixa de servidão) e no entorno das bases de distribuição; e associações que representam os empregados em terra e mar.

Para a sociedade em geral, foi identificada a relação de compartilhamento de valor (intenção da empresa para com a sociedade). Os riscos são de perda de credibilidades/danos à imagem (imagem/ambiental) em virtude de possíveis acidentes operacionais nos entornos das instalações ou durante os trajetos transportados. Há também o risco de parada de produção e entrega de produtos, que pode surgir, por exemplo, da greve de caminhoneiros.

Quanto as associações de moradores localizados próximos aos oleodutos (faixa de servidão) e no entorno das bases de distribuição, há relações de compartilhamento de valor e de dependência. Entende-se, por exemplo, que a empresa depende de as pessoas não agirem de má fé e furarem os seus encanamentos para desvio de combustível. Neste contexto foram identificados os seguintes riscos ambientais, sociais e operacionais: ineficácia e monitoramento de Derivações Clandestinas (DC); perda de formadores de opinião e de acesso às lideranças das comunidade, isto é, o risco da falta de pessoas bem intencionadas influenciando a comunidade a cuidar bem das faixas e a comunicar desvios; má conservação e manutenção das faixas de servidão; invasão das faixas de servidão; vazamentos, contaminação estuários, incêndios e óbitos; acidentes em bases próximas às comunidades; e pouca presença nas comunidades.

Foram também identificados riscos econômicos e financeiros, como custo de reparos e indenizações incidentes e Termo Ajustamento de Conduta (TAC) Ambiental, além de riscos éticos e de imagem, como perda da confiança no canal de denúncias e redução de investimentos em infraestrutura nas comunidades carentes. Outros riscos identificados são as denúncias ambientais e reparação de danos ambientais, estes classificados como riscos ambientais, econômicos e financeiros.

Apesar da crescente investida de organizações criminosas visando ao furto de derivados, a empresa conseguiu reduzir as ocorrências de DC se comparado o ano de 2020 ao ano de 2019, e conseqüentemente o número de acidentes, por meio de várias ações com o objetivo de conscientizar a opinião pública sobre os riscos e impactos desses atos criminosos e estimular as populações vizinhas aos dutos a relatar qualquer movimentação suspeita na região. A empresa

também engajou as autoridades públicas na luta para coibir a intervenção de terceiros nos dutos para furto de combustível. Investimentos em sistemas de detecção e aumento no monitoramento das faixas de dutos também foram realizados pela empresa.

Quanto as associações que representam os empregados em terra e mar, há relação de dependência para o desenvolvimento do trabalho e de compartilhamento de valor. Foi também identificada relação do tipo barganha quando se fala em relações sindicais. Os riscos associados são o de perda de produtividade, dissídios e indenizações, greves, acidentes com lesões, perda de especialistas, perda de timing para automação de processos e defasagem de treinamento e qualificação, todos caracterizados como operacionais, econômicos, financeiros e estratégicos.

No que diz respeito ao agente **governo e órgãos reguladores**, tem-se o Ministério das Energias, o Serviço Social do Transporte e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte, o Ministério Público, o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU), a Agência Nacional do Petróleo (ANP), o Congresso Nacional, a Polícia Federal e as Delegacias Regionais de SP e RJ.

Para o Ministério das Energias, SEST, Ministério Público e TCU e CGU, foram identificadas as relações de dependência e compartilhamento de valor. Destes agentes e destas relações emanam os riscos de mudanças de gestão (políticos), uma vez que a administração é indicada pela controladora integral, que por sua vez, tem administração majoritariamente indicada pelo governo brasileiro (acionista controlador), este sim, suscetível às mudanças nos cenários políticos. Há também o risco de intervenção na gestão e de influência na composição do Conselho de Administração (político, imagem e ético), ambos mitigados via instrumentos legais, de governança e de conformidade.

Riscos econômicos, financeiros, operacionais e estratégicos também foram identificados. São exemplos: regulamentação de preços; câmbio, visto que alguns contratos são dolarizados, além de que um grande choque cambial (especialmente se combinado com queda no preço do barril, como em 2020) impacta fortemente os resultados financeiros; processo de licitação demorados e processo longo para contratação de novas tecnologias, uma vez que requisitos legais impostos às estatais alongam os tempos das compras e contratações; e dificuldades de importação, que por suas próprias regras já alonga o tempo de compra e contratações.

Para a ANP e Congresso Nacional também foram identificadas as relações de dependência e compartilhamento de valor. Para estes, foram identificados os riscos de privatização dos portos, negação de licença ambiental, multas, percepção de oligopólio, perda

de acesso a base de escoamento, como o Porto de Santos, parada de operações por falta de licenças ambientais e perda de influência positiva “trusted advisor” junto aos reguladores.

Por fim, para a Polícia Federal e as Delegacias Regionais de SP e RJ, foram identificadas relações de dependência e oportunismo, que emanam riscos de corrupção (imagem e éticos), condenação por danos ambientais (ambientais, econômicos, financeiro, imagem e éticos), gastos com litígios, multas e penalidades (econômicos, financeiro, imagem e éticos) e litígios impossibilitando operações (operacionais, imagem e éticos).

Esta empresa também identificou o agente **hacker**, gangues cibernéticas, o qual estabelece relações de oportunismo e barganha. Os riscos que emanam são de caráter tecnológico e inovação, como perda de dados, interrupção de operação, sequestro e pirataria, vazamento por atividade criminosa, danos à imagem por vazamento de dados e por invasão do centro de controle.

No ambiente de negócios da empresa também foi identificado o agente **universidade**, com relação de compartilhamento de valor. Apesar disso, emanam riscos operacionais e estratégicos de tempo elevado para fechamento de novos acordos de cooperação e falta de prioridade do centro de pesquisa da empresa.

Outros dois agentes além dos exemplificados no modelo foram identificados como relevantes para o negócio da empresa, sendo eles o **crime organizado** e a **mídia**. O **crime organizado** compreende as derivações clandestinas e a pirataria, estabelecendo relação de oportunismo. Os riscos são de parada de operações e consequente perda de faturamento, roubo de produtos e sequestro de navios.

Por fim, entende-se a **mídia** como um agente que também emana riscos para empresa estudada, sob uma relação de oportunismo. São eles: exposição negativa por incidentes ambientais, reportagens sensacionalistas e acusações e responsabilização por danos ambientais.

Uma das ferramentas utilizadas pela empresa para GRC é o Mapa de Riscos Empresariais (Mare). No início de 2020, por exemplo, houve a consolidação de 241 cenários, distribuídos em 30 riscos empresariais, validado pelo Comitê de Riscos. Este processo visa o monitoramento permanente dos cenários de riscos, que são revisitados à medida que surjam novas ameaças ou informações passíveis de criar riscos ou mesmo alterar os que já existem. Dentre os principais riscos estratégicos mapeados pela empresa foram encontrados: dificuldade de adaptação ao ambiente competitivo; derivação clandestina com danos à vida e ao meio ambiente; alterações legais e regulatórias; frustração das metas de receita; segurança cibernética; mudança no perfil da matriz de transporte e energética; perda de competências e conhecimentos críticos; agravamento da pandemia provocada pelo covid-19; e fraude e

corrupção em contratos. Os entrevistados demonstraram interesse no modelo apresentado pelo autor, uma vez que propõe a análise de riscos de maneira sistemática e profunda a partir do ambiente de negócios, isto é, dos agentes e relações.

Em resumo, a Figura 24 ilustra o modelo proposto neste estudo aplicado a este caso.

Figura 24 - Modelo Operacional Aplicado ao Caso da Empresa de Transportes e Logística do Setor de Óleo e Gás

Agentes	Identificação dos Agentes	Identificação das Relações	Identificação dos Riscos
Fornecedor	Provedores de serviços: manutenção de tanques, oleodutos e navios Fornecedores de tecnologia Armadores e afretadores de longo curso e cabotagem	Dependência Barganha	Dependência de fornecedor Obsolescência Corresponsabilidade por danos ambientais Acidentes com navios afretados
		Oportunismo	Fraude, corrupção e lavagem de dinheiro
Concorrentes	Operadoras logísticas de grande porte Petroleiras Novos proprietários das refinarias privatizadas	Dependência Oportunismo	Riscos de preços baixos Perda de mercado Perda de especialistas BR do MAR
Cliente	Petroleiras que operam no Brasil Operadoras logísticas de grande porte Novos proprietários das refinarias privatizadas	Dependência	Erro na programação de entrega de produtos Recursos inoperantes (in)Disponibilidade de tanques e equipamentos
Sociedade e Comunidades	Sociedade em geral	Compartilhamento de valor	Perda de credibilidades/danos à imagem Parada de produção e entrega de produtos
	Associações de moradores localizados próximos aos oleodutos (faixa de servidão) e no entorno das bases de distribuição	Compartilhamento de valor Dependência	Ineficácia e monitoramento de Derivações Clandestinas (DC) Perda de formadores de opinião e de acesso às lideranças das comunidades Má conservação e manutenção das faixas de servidão Invasão das faixas de servidão Vazamentos, contaminação estuários, incêndios e óbitos Acidentes em bases próximas às comunidades Pouca presença nas comunidades Custo de reparos e indenizações incidentes e Termo Ajustamento de Conduta (TAC) Ambiental Perda da confiança no canal de denúncias Redução de investimentos em infraestrutura nas comunidades carentes Denúncias ambientais Reparação de danos ambientais
	Associações que representam os empregados em terra e mar	Compartilhamento de Valor Dependência Barganha	Perda de produtividade Dissídios e indenizações Greves Acidentes com lesões Perda de especialistas

			Perda de timing para automação de processos Defasagem de treinamento e qualificação
Governo e Órgãos Reguladores	Ministério das Energias SEST Ministério Público TCU e CGU	Dependência Compartilhamento de valor	Mudanças de gestão Intervenção na gestão Influência na composição do Conselho de Administração Regulamentação de preços Câmbio Processo de licitação demorado Processo longo para contratação de novas tecnologias Dificuldades de importação
	ANP Congresso Nacional	Dependência Compartilhamento de valor	Privatização dos portos Negação de licença ambiental Multas Percepção de oligopólio Perda de acesso a base de escoamento Parada de operações por falta de licenças ambientais Perda de influência positiva “trusted advisor” junto aos reguladores
	Polícia Federal Delegacias Regionais SP e RJ	Dependência Oportunismo	Corrupção Condenação por danos ambientais Gastos com litígios, multas e penalidades Litígios impossibilitando operações
Hacker	Gangues cibernéticas	Oportunismo Barganha	Perda de dados Interrupção de operação Sequestro e pirataria Vazamento por atividade criminosa Danos à imagem por vazamento de dados e por invasão do centro de controle.
Universidade	CENPES - Centro de Pesquisa da Petrobras	Compartilhamento de valor	Tempo elevado para fechamento de novos acordos de cooperação Falta de prioridade do centro de pesquisa da empresa
Crime Organizado	Derivações Clandestinas/ Pirataria	Oportunismo	Parada de operações Perda de faturamento Roubo de produtos Sequestro de navios
Mídia	Mídia em geral	Oportunismo	Exposição negativa por incidentes ambientais Reportagens sensacionalistas Acusações e responsabilização por danos ambientais

Fonte: elaborado pelo autor

4.3. Empresa Fabricante no Setor de Aviação

A empresa estudada é brasileira, de grande porte e de perfil global, com negócios nos segmentos de Aviação Comercial, Aviação Executiva, Defesa & Segurança, Serviços & Suporte e Aviação Agrícola. Criada na década de 60, tem sede em São José dos Campos (SP) e mantém uma força de trabalho que soma mais de 18 mil funcionários próprios, distribuídos em operações em 28 cidades no Brasil e no exterior. Para atender demandas globais, possui unidades industriais, escritórios e centros de distribuição de peças e serviços nas Américas, África, Ásia e Europa, projetando, desenvolvendo, fabricando e comercializando aeronaves e sistemas, além de fornecer serviços e suporte a clientes no pós-venda.

Líder mundial no segmento de jatos comerciais de até 150 assentos, é a maior exportadora de bens de alto valor agregado do país e uma das maiores fabricantes de jatos comerciais do mundo. Ao longo de cinquenta anos de história, projetou o Brasil no segmento da aviação, com mais de 8 mil entregas de aeronaves que traduzem uma estratégia orientada à combinação entre tecnologia de ponta, design e engenharia criativa.

Em 2020, a receita líquida da empresa foi de aproximadamente R\$ 19 bilhões. A Aviação Comercial representou 30% desse montante, a Aviação Executiva 29%, Defesa & Segurança 17% e Serviços & Suporte 24%, entregando no total 148 aeronaves. Ao final do ano, a carteira de pedidos firmes a entregar alcançou US\$ 14,4 bilhões.

Sua visão é continuar a se consolidar como uma das principais forças globais dos mercados aeronáuticos e de defesa e segurança, sendo líder nos seus segmentos de atuação, e reconhecida pelos níveis de excelência em sua ação empresarial. Seu negócio é gerar valor para seus acionistas, clientes, empregados e para a sociedade, por meio da plena satisfação de seus clientes do mercado aeronáutico global. Por geração de valor entende-se a maximização do valor da empresa e a garantia de sua perpetuidade, com integridade de comportamento e consciência social e ambiental.

4.3.1. Identificação e Caracterização dos Agentes, Relações e Riscos

Seguindo as etapas propostas pelo modelo, inicialmente foram identificados e caracterizados os agentes presentes no ambiente de valor da empresa estudada. Dentre os agentes presentes no modelo, foram identificados os fornecedores, clientes, concorrentes, sociedade e governo e hacker. Na sequência foram identificadas e caracterizadas as relações com os agentes e, por fim, identificados e caracterizados os riscos.

Os **fornecedores** foram classificados em dois principais grupos: fornecedores diretos e prestadores indiretos. A cadeia de suprimentos é ampla, complexa e diversificada, contando com uma base de mais de 1200 fornecedores diretos para fabricação dos seus produtos e mais de 3000 prestadores indiretos que oferecem apoio na execução das atividades técnico-administrativas.

Todas as relações com fornecedores acontecem após serem firmadas cláusulas relacionadas a direitos humanos e ao respeito às legislações ambientais e trabalhistas, seguindo o Código de Ética e Conduta e as metas estabelecidas no Plano Diretor de Sustentabilidade. Os fornecedores também são submetidos a avaliações de riscos que contemplam monitoramento mensal de indicadores de desempenho, auditorias presenciais nas plantas das empresas contratadas e aplicação periódica de questionários de impacto ambiental.

Quanto aos fornecedores, identifica-se relação de dependência. Cerca de 80% das compras são realizadas por fornecedores internacionais, divididos entre América do Norte (55%), Europa (20%) e restante do mundo (5%). As transações com os fornecedores nacionais representam 20% do valor de compras.

A empresa não fabrica todas as peças e componentes usados na produção das aeronaves. Aproximadamente 80% dos custos de produção das aeronaves da Aviação Comercial e da Aviação Executiva consistem em materiais e equipamentos comprados dos parceiros de compartilhamento de risco e outros grandes fornecedores da empresa. Segundo os contratos de compartilhamentos de riscos, os fornecedores são responsáveis pelo projeto, desenvolvimento e fabricação dos principais componentes ou sistemas das aeronaves.

Em alguns casos, a aeronave é projetada especificamente para receber um determinado componente, que não pode ser substituído pelo de outro fornecedor sem provocar atrasos e despesas substanciais. Além disso, existe no mundo apenas um número limitado de fornecedores de certos componentes-chave de aeronaves. A empresa acompanha de perto os seus principais fornecedores a fim de atenuar qualquer risco potencial da cadeia de fornecimento.

Quanto aos **clientes**, a empresa possui cinco divisões de unidades de negócio: Aviação Comercial, Aviação Executiva, Suporte e Serviço, Aviação Agrícola e Defesa e Segurança. As relações identificadas com os clientes também foram do tipo dependência, principalmente de clientes-chave.

No segmento de Aviação Comercial, ao final de 2018 aproximadamente 90% dos pedidos firmes na carteira da família de determinados jatos eram das companhias aéreas Republic Airlines, American Airlines, United Airlines, Horizon/Alaska e dois clientes

confidenciais. Em outra carteira de família de jatos, aproximadamente 90% dos pedidos firmes também foram realizados por poucas companhias: Azul, AerCap, AirCastle e Helvetic. A empresa estudada acredita que continuará a depender de um número seletivo de clientes-chave, e a perda de qualquer um deles poderá reduzir receitas e a participação no mercado.

Neste segmento, que está cada vez mais buscando reduzir custos e aumentar a eficiência, percebe-se um processo de consolidação através de fusões, aquisições e alianças por meio de acordos de compartilhamento de rotas (*code-sharing arrangements*). Embora se espere que essas consolidações e alianças resultem na criação de empresas aéreas mais estáveis e competitivas, isso também pode resultar na redução do número de clientes existentes e potenciais e, possivelmente, do número de compras de aeronaves, o que pode afetar adversamente a empresa estudada. Dificuldades financeiras, reestruturações e processos de concordata de companhias aéreas podem ter um efeito significativo adverso nos resultados operacionais e na situação financeira da empresa. Além disso, os atrasos nos ciclos de pagamento de clientes relevantes podem afetar negativamente a posição de caixa e capital de giro da Companhia, como já ocorreu no passado.

No segmento de Aviação Executiva, a empresa depende cada vez mais de ordens individuais, dado que a participação de ordens de frota, na carteira de pedidos, está diminuindo. A grande aceitação de dois dos jatos da empresa pelos clientes de frotas nos últimos anos, tem impulsionado o crescimento de vendas, carteira de pedidos e entregas, mas a demanda de renovação da frota diminuiu e espera-se que ocorra a um ritmo mais moderado por um longo período à medida que a frota for envelhecendo.

De modo geral, uma desaceleração nos mercados de aviação comercial e executiva poderá reduzir as vendas e as receitas e, conseqüentemente, a lucratividade da empresa. Desacelerações econômicas no setor aeronáutico podem reduzir a demanda de viagens aéreas, bem como os gastos pessoais e corporativos, o que pode afetar negativamente os segmentos de Aviação Comercial e de Jatos Executivos da empresa.

Essas desacelerações podem também levar a uma diminuição no volume dos financiamentos disponíveis a clientes da empresa para aquisição de aeronaves, particularmente nos segmentos acima mencionados. Uma retração contínua das condições gerais da economia pode resultar em maior redução das viagens aéreas e em menos pedidos de aeronaves.

Clientes também podem adiar ou cancelar compras de aeronaves da empresa. As vendas de aeronaves estão sujeitas a disposições de cancelamento e reprogramação de entregas que podem reduzir as receitas, a rentabilidade, a carteira de pedidos e o fluxo de caixa futuro.

Além disso, uma parcela dos pedidos firmes de aeronaves da empresa está sujeita a significativas contingências antes da entrega, uma vez que pode ocorrer a rescisão de alguns dos contratos de compra ou cancelamento parcial ou total de algum pedido firme por diferentes motivos, incluindo (i) atrasos prolongados na entrega de aeronaves, a não obtenção de certificação da aeronave ou o não cumprimento de marcos de desempenho e outras exigências, (ii) a impossibilidade de um cliente de honrar seus compromissos de compras de aeronaves ou (iii) queda da taxa de produção. Os clientes também podem reprogramar as entregas ou cancelar pedidos, especialmente durante uma desaceleração na economia.

No segmento da Defesa e Segurança, o governo brasileiro é o maior cliente de aeronaves da empresa. A receita de vendas ao governo brasileiro foi responsável por 48,1% da receita do segmento no ano encerrado em dezembro de 2018. Uma diminuição nos investimentos em defesa pelo governo brasileiro, em virtude de restrições orçamentárias ou outros fatores fora do controle da empresa, podem diminuir a receita no segmento.

No que diz respeito aos **concorrentes**, foram identificadas as principais fabricantes mundiais e as companhias chinesas, russas e japonesas. Há uma relação de intensa concorrência internacional com as principais fabricantes mundiais, assim como de coopetição exclusivamente com uma delas.

O setor de fabricação de jatos comerciais mundial é extremamente competitivo. Juntamente com as grandes companhias internacionais, a empresa estudada é uma das principais fabricantes mundiais de aeronaves comerciais. Além disso, companhias chinesas, russas e japonesas estão desenvolvendo jatos regionais e já possuem pedidos firmes em *backlog*. Embora a empresa estudada tenha conquistado um *market share* significativo da Aviação Comercial na qual atua, não pode garantir que será capaz de mantê-lo. Para manter a competitividade no mercado de fabricação de aeronaves comerciais no longo prazo, entende-se que a empresa deva continuar a implementar melhorias tecnológicas, de eficiência e desempenho das aeronaves.

Como participante relativamente nova no mercado de jatos executivos, a empresa estudada enfrenta concorrência significativa de empresas com maior histórico operacional e reputação consolidada no setor. Alguns de seus concorrentes no mercado de jatos executivos têm uma longa trajetória e uma base de clientes mais estabelecida. Além disso, o nível de aeronaves usadas colocadas à venda, apesar de estar melhorando, continua a exercer pressão sobre a demanda de novas aeronaves nesse segmento, podendo impactar o valor das aeronaves usadas no portfólio da empresa.

Protecionismo e outras medidas adotadas pelos governos de determinados países podem causar um efeito negativo e desproporcional sobre os negócios da empresa comparado aos de seus principais concorrentes. A produção da empresa está espalhada globalmente, com peças produzidas em um ou mais países e montadas em outro. Assim, qualquer restrição ao comércio, inclusive cotas, tarifas, subsídios ou exigências de conteúdo local podem elevar seus custos de produção e afetar a capacidade de competir em condições de igualdade no mercado.

Além disso, uma relação de cooperação com uma de suas concorrentes podem trazer riscos aos seus negócios, pois a consumação da parceria estratégica está sujeita a condições, algumas das quais, ou todas elas, podem não ser satisfeitas ou concluídas dentro do prazo esperado, ou sequer serem satisfeitas ou concluídas. A não conclusão da operação proposta poderia afetar adversamente os negócios da empresa estudada, situação financeira e resultados operacionais, bem como o valor de mercado de suas ações ordinárias.

Com o agente **sociedade**, é estabelecida uma relação que vai além de fatores socioeconômicos, se estendendo, também: às questões ambientais, como as relacionadas à preservação do meio ambiente; às entidades privadas, em questões de desenvolvimento tecnológico e sociais, como por exemplo instituições de educação; e aos sindicatos, relacionadas a relações trabalhistas e governamentais.

No que diz respeito aos riscos, a empresa acredita que a sua reputação e o histórico de segurança de suas aeronaves sejam importantes aspectos para a comercialização de seus produtos. Entretanto, a operação segura das aeronaves depende em grande parte de uma série de fatores fora do controle da empresa, incluindo manutenção e reparos adequados executados pelos clientes e a habilidade dos pilotos. A ocorrência de um ou mais acidentes ou eventos catastróficos com uma das aeronaves da empresa pode ter repercussões negativas sobre a reputação dela e suas vendas futuras, bem como sobre o preço de mercado de suas ações ordinárias e ADSs.

Quanto ao **governo e órgão reguladores**, identificou-se relação de dependência. Os principais órgão envolvidos são a Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC), a Federal Aviation Administration (FAA) e a European Aviation Safety Agency (EASA), que regulam os produtos de aviação civil da empresa, sendo necessário suas certificações antes da entrega aos clientes. Neste contexto, a empresa está sujeita a rígidas exigências de certificação e requisitos normativos, o que pode afetá-la adversamente, uma vez que não há como assegurar que conseguirá certificar suas aeronaves em tempo hábil, ou se o conseguirá. Além disso, o cumprimento das exigências das autoridades regulatórias pode consumir tempo e recursos financeiros. Sem a certificação necessária das aeronaves emitidas por uma autoridade

aeronáutica competente, pode ser proibido o registro das referidas aeronaves em determinada jurisdição até que a certificação seja obtida.

Mudanças nos regulamentos governamentais e nos procedimentos de certificação poderão também atrasar o início de produção, bem como a entrada em serviço de uma nova aeronave. Apesar dos esforços contínuos da empresa para observar e cumprir rigorosamente todos os requisitos de certificação da aviação e outras exigências regulamentares, a empresa não pode fazer previsões de como a legislação futura ou as mudanças na interpretação, administração ou aplicação de legislações a afetarão. A empresa poderá ter gastos adicionais significativos para o cumprimento destas legislações ou na resposta a suas alterações.

Além disso, da mesma forma que outras empresas brasileiras, em vários setores industriais, recebe certos benefícios fiscais e outros concedidos pelo governo, incluindo incentivos relacionados com atividades de exportação, pesquisa e desenvolvimento. Neste contexto, qualquer suspensão, cancelamento ou não renovação desses benefícios podem resultar em riscos. A redução dos financiamentos disponibilizados pelo governo brasileiro ou outros governos, através de agências oficiais de créditos, aos clientes da empresa ou o aumento dos financiamentos disponibilizados por governos em benefício dos concorrentes pode diminuir a sua competitividade.

Por fim, quanto ao agente **hacker** foi identificada relação de oportunismo, uma vez que o acesso não autorizado aos sistemas e dados da empresa, clientes ou parceiros comerciais, bem como a sua divulgação ou violação, poderiam trazer riscos a empresa como perda de dados e danos à imagem.

Ao estar inserida no mundo digital, a empresa está sujeita a uma grande variedade de ameaças cibernéticas, inclusive ataques, com diferentes níveis de sofisticação. Essas ameaças cibernéticas referem-se à confidencialidade, disponibilidade e integridade de seus sistemas e dados, inclusive das informações confidenciais, sigilosas ou pessoais de seus clientes. Além disso, como a empresa possui acesso a determinados sistemas de tecnologia da informação de alguns de seus clientes, seus sistemas podem estar sujeitos a ataques cujo objetivo é acessar, adulterar ou expor esses sistemas e dados.

A empresa mantém controles técnicos de segurança abrangentes, mecanismos de aplicação de políticas, sistemas de monitoramento e supervisão de gestão para abordar essas ameaças, mas mesmo que essas medidas tenham sido elaboradas para prevenir, detectar e responder a atividades não autorizadas em seus sistemas, certos tipos de ataque, inclusive ataques cibernéticos, podem ter um efeito adverso relevante em seu negócio e reputação.

Além disso, alguns dos parceiros comerciais, como seus fornecedores, têm acesso significativo a informações confidenciais e estratégicas sobre os projetos da empresa e seus dados de engenharia. Muitos desses fornecedores enfrentam ameaças de segurança similares e quaisquer ataques a seus sistemas poderão resultar em acesso não autorizado aos sistemas ou dados da empresa estudada.

A empresa busca mitigar ou controlar os riscos que identifica de diversas formas, inclusive mediante a aquisição de contratos de transferência de tais riscos (por exemplo, apólices de seguro, garantias contratuais, derivativos e outros instrumentos negociais), desde que a análise de custo e benefício justifique a contratação da proteção para a transferência do risco. Para os riscos que não são transferidos, as áreas de negócios monitoram e definem planos de ação para mitigar as exposições ou até mesmo reduzir a magnitude dos riscos.

Os riscos da empresa são monitorados periodicamente e cada risco possui seus respectivos planos de mitigação, cuja finalidade é reduzir a exposição da empresa e/ou a não efetivação do risco. Os planos de mitigação contemplam o monitoramento através de indicadores-chave de risco (*key risk indicators*).

Por fim, a Figura 25, ilustra o modelo proposto neste estudo aplicado ao caso.

Figura 25 - Modelo Operacional Aplicado ao Caso da Empresa Fabricante do Setor de Aviação

Agentes	Identificação dos Agentes	Identificação das Relações	Identificação dos Riscos
Fornecedor	Fornecedores diretos Fornecedores indiretos	Dependência	Número limitado de fornecedores Atrasos na entrega de aeronaves e despesas substanciais
Cliente	Aviação Comercial Aviação Executiva Suporte e Serviço Aviação Agrícola	Dependência	Número seletivo de clientes-chave Redução de receitas Redução de participação no mercado Atrasos nos ciclos de pagamento Adiamento ou cancelamentos parciais ou totais de contratos de compras de aeronaves
	Defesa e Segurança	Dependência	Diminuição nos investimentos em defesa pelo governo brasileiro Redução de receitas
Concorrentes	Três principais fabricantes mundiais	Concorrência	Perda de mercado em geral
	Um dos principais fabricantes mundiais	Coopetição	Condições para consumação da parceria não serem satisfeitas ou concluídas dentro do prazo esperado, ou sequer serem satisfeitas ou concluídas
	Companhias chinesas, russas e japonesas	Concorrência	Perda de mercado de jatos Perda de mercado da aviação comercial
Sociedade e Comunidades	Sociedade em geral Instituições de educação Sindicatos	Compartilhamento de valor	Acidentes causados por suas aeronaves Não atendimento aos seus objetivos ambientais, trabalhistas e sociais
Governo e Órgãos Reguladores	Governo nacional Governos internacionais	Dependência	Suspensão, cancelamento ou não renovação de benefícios fiscais Mudanças nos regulamentos governamentais Redução dos financiamentos disponibilizados pelo governo brasileiro ou outros governos
	ANAC FAA EASA	Dependência	Atraso nas certificações Não certificação Mudanças nos procedimentos de certificação
Hacker	Hacker Gangues Cibernéticas	Oportunismo	Perda de dados Danos à imagem por vazamento de dados Quebra de sigilo de dados e estratégias Acesso, adulteração ou exposição dos sistemas e dados da empresa, clientes e fornecedores

Fonte: elaborado pelo autor

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais iniciam-se com a apresentação do (i) atendimento ao objetivo da pesquisa e aos aspectos metodológicos das (ii) contribuições teóricas e das (iii) implicações gerenciais deste estudo. Por afim são apresentadas as (iv) limitações da pesquisa e as sugestões para futuros estudos.

5.1. Atendimento ao Objetivo da Pesquisa e aos Aspectos Metodológicos

Este estudo teve como objetivo geral analisar os riscos corporativos nas relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios. Para seu alcance, três objetivos específicos foram propostos: (i) identificar e caracterizar os agentes do ambiente de negócios; (ii) identificar e caracterizar as relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios; e (iii) identificar e caracterizar os riscos corporativos nas relações estabelecidas entre os agentes no ambiente de negócios. Além destes, foi proposto um quarto objetivo específico, que permite utilizar os conhecimentos adquiridos para corroborar com a resolução do problema de pesquisa, o desenvolvimento da literatura e a aplicação prática nas organizações: (iv) propor um modelo operacional para identificação e análise de riscos corporativos.

Alinhada ao problema e objetivo de pesquisa, a metodologia foi dividida em sete etapas: (i) revisão da literatura; (ii) proposta do modelo operacional para análise de riscos; (iii) aplicação do modelo com gestores; (iv) aplicação de melhorias no modelo; (v) validação com gestores; (vi) aplicação do modelo em dois casos reais; e (vii) análise: aplicabilidade do modelo e implicações práticas.

A primeira etapa da pesquisa compreendeu uma revisão sistemática da literatura de modelos de análise em GRC, uma revisão teórica sobre agentes, uma revisão sistemática da literatura sobre relações entre agentes e uma revisão teórica sobre GRC. Os resultados desta etapa permitiram que pesquisador identificasse e caracterizasse os agentes, as relações e os riscos envolvidos no ambiente de negócios das empresas, possibilitando o avanço para a segunda etapa da pesquisa, que compreende a proposta do modelo operacional para análise de riscos.

Após o desenvolvimento da proposta do modelo operacional para análise de riscos, avançou-se para a terceira etapa da pesquisa, a fim de (i) verificar o entendimento dos gestores quanto aos conceitos e a estrutura do modelo proposto; (ii) verificar se os exemplos de agentes, relações e classificações de riscos utilizados no modelo eram aplicáveis aos diversos setores e

quais outros seriam identificados pelos gestores; e (iii) coletar contribuições para o aprimoramento do modelo. Para concluir esta etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove gestores de setores distintos, entre eles construção, aviação, financeiro, segurança pública, consultoria e mídia digital. Esta etapa permitiu constatar que: (i) os agentes apresentados como exemplos eram aplicáveis aos setores dos gestores e os auxiliaram no exercício de identificação e caracterização dos agentes; (ii) outros três agentes foram citados pela maioria dos gestores, sendo eles: hackers, universidades e investidores/acionistas; (iii) as relações apresentadas como exemplos eram aplicáveis aos agentes identificados e auxiliaram os gestores no exercício proposto. Não foram mencionados outros tipos de relações pelos entrevistados; (iv) as classificações e caracterizações dos riscos auxiliaram os gestores na última etapa do exercício.

Após as constatações da terceira etapa, foram anotadas as dúvidas e as sugestões dos entrevistados, avançando, portanto, para a quarta etapa que compreendeu a aplicação de melhorias no modelo. Nesta etapa foram levadas em consideração as observações advindas da etapa anterior e que o modelo precisaria ser autoexplicativo, isto é, que qualquer gestor que o recebesse pudesse compreendê-lo e utilizá-lo. Desta forma, foi redigida a apresentação do modelo, incluindo conceitos relevantes para sua aplicação.

Na sequência, foi realizada a quinta etapa da pesquisa, que compreendeu a validação do modelo. Inicialmente, foram utilizados os critérios científicos de transparência, utilidade, razoabilidade para elaboração de um questionário, posteriormente aplicado a oito gestores. Esta validação permitiu inferir que o modelo se encontrava pronto para aplicação e, portanto, avançou-se para a sexta etapa.

A sexta etapa compreendeu a aplicação prática do modelo em dois casos reais, um de transporte e logística no setor de óleo e gás e outro fabricante no setor de aviação. Na empresa de transporte e logística, as entrevistas foram realizadas com dois profissionais responsáveis pela área de GRC da organização, ambos com cargos de alta gestão. Já na empresa fabricante no setor de aviação, as entrevistas foram realizadas com três gestores seniores envolvidos na discussão dos riscos da organização e representantes de três áreas relevantes para compreensão holística da GRC: Comitê de Riscos, Controles Internos e uma Unidade de Negócios.

Por fim, a sétima etapa permitiu identificar e analisar os riscos em duas grandes empresas brasileiras e constatar a aplicabilidade do modelo e suas implicações práticas e, conseqüentemente, o atendimento ao objetivo da pesquisa.

5.2. Contribuições Teóricas

Este estudo apresenta algumas contribuições teóricas para o avanço da literatura em Gestão de Riscos Corporativos.

Primeiramente, ao realizar uma revisão sistemática da literatura sobre modelos de análise em GRC, permitiu identificar e classificar, considerando os aspectos metodológicos da revisão, quais são os modelos para análise em GRC, de caráter estratégico e com foco nos agentes com os quais as empresas se relacionam em seu ambiente de negócios, existentes na literatura e quais as suas características. Os resultados indicaram dez modelos, dentre os quais oito são conceituais e dois operacionais.

Os modelos conceituais, restringem-se a: um específico para o setor de TI; dois específicos para o setor de construção; e cinco multisetoriais. Já os modelos operacionais, restringem-se a: um específico para o setor de construção; e outro para o setor de turismo. Apesar do foco no ambiente dos negócios da organização, notou-se que poucos modelos estimulam a reflexão sobre os diversos agentes envolvidos em um ambiente de negócios e tampouco abordam os tipos de relações entre agentes.

As demais revisões realizadas também contribuem para o avanço das pesquisas nesta área. A revisão teórica sobre os agentes, permitiu identificar e caracterizar os principais agentes discutidos na literatura: fornecedores, concorrentes, clientes, universidades e instituições de pesquisa, organizações governamentais e organizações governamentais de pesquisa, empresas de P&D e laboratórios comerciais, especialistas e consultores, outras empresas da mesma indústria que não concorrentes diretos, outras empresas de outras indústrias, distribuidores e sociedade. Quanto a caracterização, foram identificadas as características de porte, market share, tempo de mercado, governança corporativa e responsabilidade social.

A revisão sistemática da literatura sobre relações, permitiu identificar e caracterizar possíveis relações entre agentes em um ambiente de negócios. Dentre as identificadas na literatura, estão as relações de compartilhamento de conhecimento, compartilhamento de valor, comportamento oportunista, comprometimento, confiança, cooperação, coopetição, dependência, reciprocidade, poder e poder coercivo, e relações próximas e informais. Quanto a caracterização, identificou-se a possibilidade de grau de intensidade (pouco, médio, alto).

A revisão teórica sobre GRC identifico alguns dos principais conceitos neste campo. Foram identificadas as principais classificações de riscos, como tecnológicos, políticos, econômicos, ambientais, sociais, imagem, financeiro, operacionais, éticos e estratégicos e

possibilidades de caracterização, como possibilidade de ocorrência, impacto, tempo de percepção, vulnerabilidade ao risco e apetite ao risco.

Os resultados encontrados por meio destas revisões, somados a proposta de um modelo operacional para identificação e análise de riscos em grandes empresas e a aplicação em dois casos reais, contribuem para o avanço da literatura de GRC que busca identificar e analisar os riscos que emanam dos agentes e das relações que empresa estabelece em seu ambiente de negócios, isto é, que se preocupa além do ambiente interno, com o ambiente dos negócios da organização.

5.3. Implicações Gerenciais

Este estudo elaborou e propôs um modelo operacional para identificação e análise de riscos que emanam dos agentes e das relações estabelecidas com estes, a partir de estudos científicos desenvolvidos e publicados em periódicos de alto impacto e da aplicação e validação com gestores experientes de diferentes setores. Ademais, o modelo foi aplicado em dois casos reais, os quais possibilitaram a ilustração de seu uso.

Os modelos operacionais são aqueles mais concretos, que buscam instrumentalizar os modelos conceituais, ou seja, enquanto os modelos conceituais focam na reflexão do problema, os modelos operacionais focam na sua aplicação. Neste contexto, o modelo proposto neste estudo pode auxiliar gestores, consultores e empreendedores no processo de gerenciamento de riscos de suas empresas sob a ótica do ambiente dos negócios, menos comumente utilizada por elas.

A aplicação do modelo na empresa de transportes e logística e na empresa fabricante do setor de aviação possibilitou exemplificar agentes, relações e riscos reais, que podem inclusive ser os mesmos ou similares no ambiente de negócios de outras empresas do mesmo setor ou de outros setores. Sendo assim, a aplicação pode trazer *insights* que contribuam para a identificação de agentes, relações e riscos de outras empresas.

5.4. Limitações e Sugestões para Futuros Estudos

As principais limitações desta pesquisa estão relacionadas aos métodos utilizados. As revisões sistemáticas da literatura dependem de diversas interpretações realizadas pelo autor, principalmente relacionadas a critérios qualitativos de seleção e análise. Entretanto, mesmo

com esta limitação, os resultados encontrados foram suficientes para o desenvolvimento do trabalho e contribuíram substancialmente para o alcance dos objetivos propostos.

Há também limitação quanto aos setores participantes do estudo. De qualquer maneira, obteve-se participação de gestores de nove setores distintos, sendo eles: agronegócio, bancário, consultoria, mídias sociais, saúde pública, tecnologia, construção, aviação e segurança pública. Por fim, outra limitação refere-se à quantidade de casos reais no qual o modelo foi aplicado, mas entende-se que esta é suficiente para ilustrar a aplicabilidade do modelo proposto.

Futuros estudos poderiam aplicar o modelo operacional em outros setores, assim como monitorá-lo por um longo período a fim de verificar o impacto de sua aplicação. Também sugere-se que outros estudos avancem com o desenvolvimento de uma matriz de riscos como saída, ferramenta útil para o gerenciamento de riscos corporativos.

REFERÊNCIAS

- Abdelgawad, M., & Fayek, A. R. (2012). Comprehensive hybrid framework for risk analysis in the construction industry using combined failure mode and effect analysis, fault trees, event trees, and fuzzy logic. *Journal of Construction Engineering and Management*, 138(5), 642–651. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000471](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000471)
- Adams, J., Khan, H. T. A., & Raeside, R. (2014). Research methods for business and social science students. In *SAGE Publications Pvt. Ltd.*
- Akinbode, I. A., & Clark, R. C. (1976). A Framework for Analyzing Interorganizational Relationships. *Human Relations*, 29(2), 101–114. <https://doi.org/10.1177/001872677602900201>
- Albogamy, A., & Dawood, N. (2015). Development of a client-based risk management methodology for the early design stage of construction processes. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(5), 493–515. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2014-0096>
- Albuquerque, M., Couto, M. H. G., & Oliva, F. L. (2019). Identificação e análise dos riscos corporativos associados ao ambiente de valor do negócio de cacau da Cargill. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 17(1), 156–172. <https://doi.org/10.1590/1679-395172203>
- Almeida, R., Teixeira, J. M., Mira da Silva, M., & Faroleiro, P. (2019). A conceptual model for enterprise risk management. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(5), 843–868. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2018-0097>
- Amara, N., & Landry, R. (2005). Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: Evidence from the 1999 statistics Canada innovation survey. *Technovation*, 25(3), 245–259. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00113-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00113-5)
- Ansah, R. H., Sorooshian, S., Mustafa, S. BIN, & Oludapo, O. S. (2017). Constructions Project Management Risks' Framework. *QUALITY MANAGEMENT*, 18(158), 90–95.
- Antonik, L. R. (2018). *Compliance, Ética, Responsabilidade Social e Empresarial: Uma visão prática*. Alta Books Editora.
- Bandyopadhyay, K., Mykytyn, P. P., & Mykytyn, K. (1999). A framework for integrated risk management in information technology. *Management Decision*, 37(5), 437–445. <https://doi.org/10.1108/00251749910274216>
- Barnes, B. R., Leonidou, L. C., Siu, N. Y. M., & Leonidou, C. N. (2015). Interpersonal Factors as Drivers of Quality and Performance in Western–Hong Kong Interorganizational Business Relationships. *Journal of International Marketing*, 23(1), 23–49. <https://doi.org/10.1509/jim.14.0008>
- Bazanini, R., Margueiro, E., Donaire, D., & Mendes, K. R. N. (2017). Reflections on the classical conceptions of power in the interorganizational networks: a conceptual proposal for future studies. *Revista Eletronica de Estrategia e Negocios*, 10(1), 169–201.
- Belleflamme, P., & Peitz, M. (2015). *Industrial Organization: Markets and Strategies*. In *Cambridge University Press*.
- Bensaada, I., & Taghezout, N. (2019). An enterprise risk management system for SMEs: innovative design paradigm and risk representation model. *Small Enterprise Research*,

- 26(2), 179–206. <https://doi.org/10.1080/13215906.2019.1624190>
- Berry-Stölzle, T. R., & Xu, J. (2018). Enterprise Risk Management and the Cost of Capital. *Journal of Risk and Insurance*, 85(1), 159–201. <https://doi.org/10.1111/jori.12152>
- Bertinetti, G. S., Cavezzali, E., & Gardenal, G. (2013). The Effect of the Enterprise Risk Management Implementation on the Firm Value of European Companies. *SSRN Electronic Journal*, August. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2326195>
- Beuve, J., & Saussier, S. (2012). Interfirm cooperation in strategic relationships: the role of formal contract. *Industrial and Corporate Change*, 21(4), 811–836. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr059>
- Bharathy, G. K., & McShane, M. K. (2014). Applying a Systems Model to Enterprise Risk Management. *Engineering Management Journal*, 26(4), 38–46. <https://doi.org/10.1080/10429247.2014.11432027>
- Bianchi, M., Croce, A., Dell’Era, C., Di Benedetto, C. A., & Frattini, F. (2016). Organizing for Inbound Open Innovation: How External Consultants and a Dedicated R&D Unit Influence Product Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33(4), 492–510. <https://doi.org/10.1111/jpim.12302>
- Blanco-Mesa, F., Rivera-Rubiano, J., Patiño-Hernandez, X., & Martínez-Montaña, M. (2019). The importance of enterprise risk management in large companies in Colombia. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(4), 600–633. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9380>
- Blau, P. M. (2017). Exchange and power in social life. In *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- BNDES. (2020). *Porte de empresa*. <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>
- Boehm, D. N., & Hogan, T. (2013). Science-to-business collaborations: A science-to-business marketing perspective on scientific knowledge commercialization. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 564–579. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.001>
- Bohnert, A., Gatzert, N., Hoyt, R. E., & Lechner, P. (2019). The drivers and value of enterprise risk management: evidence from ERM ratings. *The European Journal of Finance*, 25(3), 234–255. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2018.1514314>
- Boni, V., & Quaresma, J. (2005). Aprendendo a entrevistar como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68–80. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>
- Börjeson, L. (2018). Trust and betrayal in interorganizational relationships: A systemic functional grammar analysis. *Human Relations*, 71(3), 399–426. <https://doi.org/10.1177/0018726717718916>
- Brattström, A., Faems, D., & Mähring, M. (2019). From Trust Convergence to Trust Divergence: Trust Development in Conflictual Interorganizational Relationships. *Organization Studies*, 40(11), 1685–1711. <https://doi.org/10.1177/0170840618789195>
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>

- Bryman, A. (2008). Of methods and methodology. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(2), 159–168.
<https://doi.org/10.1108/17465640810900568>
- Cabral, L. M. . (2017). *An Introduction to Industrial Organization*.
- Callahan, C., & Soileau, J. (2017). Does Enterprise risk management enhance operating performance? *Advances in Accounting*, 37, 122–139.
<https://doi.org/10.1016/j.adiac.2017.01.001>
- Cappelli, R., Czarnitzki, D., & Kraft, K. (2014). Sources of spillovers for imitation and innovation. *Research Policy*, 43(1), 115–120.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.07.016>
- Cassiman, B., & Veugelers, R. (2002). R&D cooperation and spillovers: Some empirical evidence from Belgium. *American Economic Review*, 92(4), 1169–1184.
<https://doi.org/10.1257/00028280260344704>
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia Científica* (5th ed.). Prentice Hall.
- Chen, J., Chen, Y., & Vanhaverbeke, W. (2011). The influence of scope, depth, and orientation of external technology sources on the innovative performance of Chinese firms. *Technovation*, 31(8), 362–373. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.03.002>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017). Partnering based on coopetition in the interorganizational networks of tourism: a comparison between Curitiba and Foz do Iguaçu, Brazil. *Review of Business Management*, 19(64), 219–235.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3326>
- Chopra, S., & Sodhi, M. M. S. (2004). Managing risk to avoid: Supply-chain breakdown. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 53–61.
- Chung, S., & Kim, G. M. (2003). Performance effects of partnership between manufacturers and suppliers for new product development: The supplier's standpoint. *Research Policy*, 32(4), 587–603. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00047-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00047-1)
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. In *Classic Papers in Natural Resource Economics* (pp. 87–137). Palgrave Macmillan UK.
https://doi.org/10.1057/9780230523210_6
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
<https://doi.org/10.2307/2393553>
- Collier, Z. A., & Lambert, J. H. (2019). Principles and methods of model validation for model risk reduction. *Environment Systems and Decisions*, 39(2), 146–153.
<https://doi.org/10.1007/s10669-019-09723-5>
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Aguinis, H. (2018). Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More? *Journal of Management*, 44(3), 919–945.

<https://doi.org/10.1177/0149206315596813>

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). Business Research Methods 12th Edition. In *Business Research Methods*.
- COSO. (2007). Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada. *Sumário Executivo*, 2(setembro), 141. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>
- COSO. (2012). Risk Assessment in Practice. In *Coso*.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance*. <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Crespo, I., Kumar, P., Noteboom, P., & Taymans, M. (2017). The evolution of model risk management. *McKinsy Global Institute*, 1–8.
- Cropper, S., Huxham, C., Ebers, M., & Ring, P. S. (2008). The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations. In S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, & P. S. Ring (Eds.), *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.001.0001>
- Cruz-González, J., López-Sáez, P., Navas-López, J. E., & Delgado-Verde, M. (2014). Directions of external knowledge search: Investigating their different impact on firm performance in high-technology industries. *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 847–866. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0243>
- Czakov, W., & Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network cooperation: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57, 64–74. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.010>
- Damodaran, A. (2008). Strategic Risk Taking: a Framework for Risk Management. In *Pearson Prentice Hall*. <https://doi.org/10.1080/05679320208682829>
- De Wever, S., Martens, R., & Vandenbempt, K. (2005). The impact of trust on strategic resource acquisition through interorganizational networks: Towards a conceptual model. *Human Relations*, 58(12), 1523–1543. <https://doi.org/10.1177/0018726705061316>
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 672–688). http://gent.uab.cat/diego_prior/sites/gent.uab.cat.diego_prior/files/01_a_01_Denyer-Tranfield-Producing-a-Systematic-Review.pdf
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11. <https://doi.org/10.2307/1251126>
- Echambadi, R., Campbell, B., & Agarwal, R. (2006). Encouraging best practice in quantitative management research: An incomplete list of opportunities. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1801–1820. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00660.x>
- Eddy, D. M., Hollingworth, W., Caro, J. J., Tsevat, J., McDonald, K. M., & Wong, J. B. (2012). Model Transparency and Validation: A Report of the ISPOR-SMDM Modeling Good Research Practices Task Force–7. *Medical Decision Making*, 32(5), 733–743. <https://doi.org/10.1177/0272989X12454579>

- Eyuboglu, N., Ryu, S., & Tellefsen, T. (2003). Current and Future Interdependence. *Journal of Marketing Channels*, 11(1), 3–26. https://doi.org/10.1300/J049v11n01_02
- Federico Neto, P., Santos, R. F., & Oliva, F. L. (2018). Enterprise risk management in the bus market of the city of São Paulo. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 4103–4124. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2018-0053>
- Ferraris, A., Santoro, G., & Dezi, L. (2017). How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 540–552. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0411>
- Fink, A. (2014). Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper. In *SAGE Publications* (4th editio).
- Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, 49(1), 56–74. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.08.003>
- Fraser, J. R. S., & Simkins, B. J. (2016). The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business Horizons*, 59(6), 689–698. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.06.007>
- Frazier, G. L., & Rody, R. C. (1991). The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels. *Journal of Marketing*, 55(1), 52–69. <https://doi.org/10.2307/1252203>
- Gass, S. I. (1983). Feature Article—Decision-Aiding Models: Validation, Assessment, and Related Issues for Policy Analysis. *Operations Research*, 31(4), 603–631. <https://doi.org/10.1287/opre.31.4.603>
- Gaultier-Gaillard, S., Louisot, J.-P., & Rayner, J. (2009). Managing reputational risk – From theory to practice. *Reputation Capital*, 161–178. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-01630-1>
- Gibb, J., Sune, A., & Albers, S. (2017). Network learning: Episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal. *European Management Journal*, 35(1), 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.09.001>
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. –12^a Reimp. In *São Paulo: Atlas*.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Greenberg, H. J. (1988). Validation of decision support system. *Springer*, 641–657.
- Grimpe, C., & Sofka, W. (2009). Search patterns and absorptive capacity: Low- and high-technology sectors in European countries. *Research Policy*, 38(3), 495–506. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.006>
- Hagen, J. M., & Choe, S. (1998). Trust in Japanese Interfirm Relations: Institutional Sanctions Matter. *Academy of Management Review*, 23(3), 589–600. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926628>
- Hair, J. F. (2015). Essentials of Business Research Methods. In *ME Sharpe*. <https://doi.org/10.4324/9781315704562>

- Heong, Y. K., & Teng, Y. S. (2018). *Coso Enterprise Risk Management: Small-Medium Enterprises Evidence*. 13(2), 83–111.
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795–822. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x>
- IBGC. (2017). *Compliance à Luz da Governança Corporativa*.
- IBGC, I. B. de G. C. (2007). Guia de orientação para gerenciamento de Riscos Corporativos. In *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa: Vol. Série de C (Issue 3)*. <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>
- Im, G., & Rai, A. (2008). Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships. *Management Science*, 54(7), 1281–1296. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0902>
- ISO. (2018). *Gestão de riscos — Diretrizes*. <http://200.129.168.182:4030/attachments/download/7055/0000077796-ISO31000.pdf>
- Jankensgård, H. (2019). A theory of enterprise risk management. *Corporate Governance (Bingley)*, 19(3), 565–579. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2018-0092>
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227–245. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.2.227.18735>
- Jean-Jules, J., & Vicente, R. (2020). Rethinking the implementation of enterprise risk management (ERM) as a socio-technical challenge. *Journal of Risk Research*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1750462>
- Johnson, J. L., & Sohi, R. S. (2001). The influence of firm predispositions on interfirm relationship formation in business markets. *International Journal of Research in Marketing*, 18(4), 299–318. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(01\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(01)00042-8)
- Knight, L. (2002). Network Learning: Exploring Learning by Interorganizational Networks. *Human Relations*, 55(4), 427–454. <https://doi.org/10.1177/0018726702554003>
- Knudsen, M. P. (2007). The Relative Importance of Interfirm Relationships and Knowledge Transfer for New Product Development Success. *Journal of Product Innovation Management*, 24(2), 117–138. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00238.x>
- Kochan, T. A. (1975). Determinants of the Power of Boundary Units in an Interorganizational Bargaining Relation. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 434. <https://doi.org/10.2307/2392002>
- Köhler, C., Sofka, W., & Grimpe, C. (2012). Selective search, sectoral patterns, and the impact on product innovation performance. *Research Policy*, 41(8), 1344–1356. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.020>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Administração de marketing* (P. E. do Brasil (ed.); 15th ed.).
- Kroeger, F. (2012). Trusting organizations: The institutionalization of trust in interorganizational relationships. *Organization*, 19(6), 743–763. <https://doi.org/10.1177/1350508411420900>

- Kupfer, D., & Hasenclever, L. (2013). Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. In *Elsevier* (2.ed).
- Larentis, F., & Slongo, L. A. (2008). Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. *Revista De Administração*, 43(3), 209–223.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0080-21072008000300001>
- Leung, A., Xu, H., Wu, G. J., & Luthans, K. W. (2019). Industry Peer Networks (IPNs). *Management Research Review*, 42(1), 122–140. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0057>
- Liu, Y., Su, C., Li, Y., & Liu, T. (2010). Managing opportunism in a developing interfirm relationship: The interrelationship of calculative and loyalty commitment. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 844–852.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.09.004>
- Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 16(1), 100178. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100178>
- Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3), 192–223.
<https://doi.org/10.1108/09600030810866986>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2017). Fundamentos de metodologia científica. In *Editora Atlas S. A.* (8th ed.). Atlas. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Mariotti, F. (2011). Knowledge mediation and overlapping in interfirm networks. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 875–889. <https://doi.org/10.1108/136732711111179262>
- Martin-Rios, C. (2014). Why do firms seek to share human resource management knowledge? The importance of inter-firm networks. *Journal of Business Research*, 67(2), 190–199.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.004>
- Martin-Rios, C., & Erhardt, N. (2017). Small business activity and knowledge exchange in informal interfirm networks. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(3), 285–305. <https://doi.org/10.1177/0266242616667540>
- Martínez-Pérez, Á., Elche, D., & García-Villaverde, P. M. (2019). From diversity of interorganizational relationships to radical innovation in tourism destination: The role of knowledge exploration. *Journal of Destination Marketing & Management*, 11(December 2018), 80–88. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.12.002>
- Matos, K. S. L., & Vieira, S. L. (2001). *Pesquisa educacional: o prazer de conhecer*. Demócrito Rocha.
- Mazzon, J. A., & Berndt, A. (1978). *Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing*. Universidade de São Paulo.
- Melo, S., & Beck, M. (2015). Intra and Interorganizational Learning Networks and the Implementation of Quality Improvement Initiatives: The Case of a Portuguese Teaching Hospital. *Human Resource Development Quarterly*, 26(2), 155–183.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21207>
- Ménard, C., & Shirley, M. M. (2005). Handbook of New Institutional Economics. In *Springer*

(Vol. 9).

- Mention, A. L. (2011). Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty? *Technovation*, 31(1), 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.08.002>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications.
- Minnaar, R. A., Vosselman, E., van Veen-Dirks, P. M. G., & Zahir-ul-Hassan, M. K. (2017). A relational perspective on the contract-control-trust nexus in an interfirm relationship. *Management Accounting Research*, 34, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.07.003>
- Mishra, B. K., Rolland, E., Satpathy, A., & Moore, M. (2019). A framework for enterprise risk identification and management: the resource-based view. *Managerial Auditing Journal*, 34(2), 162–188. <https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2017-1751>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Nalebuf, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition. In *Long Range Planning* (Vol. 30, Issue 4). [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)84585-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)84585-2)
- Naseem, T., Shahzad, F., Asim, G. A., Rehman, I. U., & Nawaz, F. (2020). Corporate social responsibility engagement and firm performance in Asia Pacific: The role of enterprise risk management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 501–513. <https://doi.org/10.1002/csr.1815>
- Neumann, J. L., & Laimer, C. G. (2019). Proposed application of the relationship marketing in interorganizational relations. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(1), 118–131. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i1.3925>
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas Em Administração, São Paulo*, 1(3), 1–5. <https://doi.org/10.1024/1012-5302.17.1.64>
- Nicholson, C. Y., Compeau, L. D., & Sethi, R. (2001). The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 3–15. <https://doi.org/10.1177/0092070301291001>
- Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27(6–7), 367–377. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.10.001>
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8–20. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2006.00106.x>
- North, D. C. (1990). A Transaction Cost Theory of Politics. *Journal of Theoretical Politics*. <https://doi.org/10.1177/0951692890002004001>
- OECD. (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. In *Organisation for Economic Co-operation and Development: Vol. 3rd. ed.* OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- Oleskovicz, M., Oliva, F. L., & Pedroso, M. C. (2018). Gestão de Riscos, Governança

- Corporativa e Alinhamento Estratégico: Um Estudo de Caso. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(02), 18–31. <https://doi.org/10.5585/riae.v17i2.2513>
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173, 66–79. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.007>
- Oliva, F. L., Couto, M. H. G., Santos, R. F., & Bresciani, S. (2019). The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*, 57(8), 1960–1979. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0670>
- Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1838–1856. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0361>
- Oliva, F. L., Semensato, B. I., Prioste, D. B., Winandy, E. J. L., Bution, J. L., Couto, M. H. G., Bottacin, M. A., Mac Lennan, M. L. F., Teberga, P. M. F., Santos, R. F., Singh, S. K., da Silva, S. F., & Massaini, S. A. (2019). Innovation in the main Brazilian business sectors: characteristics, types and comparison of innovation. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 135–175. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0159>
- Oliveira, K., Méxas, M., Meiriño, M., & Drumond, G. (2019). Critical success factors associated with the implementation of enterprise risk management. *Journal of Risk Research*, 22(8), 1004–1019. <https://doi.org/10.1080/13669877.2018.1437061>
- Oliveira, N., & Lumineau, F. (2019). The Dark Side of Interorganizational Relationships: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 45(1), 231–261. <https://doi.org/10.1177/0149206318804027>
- Oroian, M., & Gheres, M. (2012). Developing a risk management model in travel agencies activity: An empirical analysis. *Tourism Management*, 33(6), 1598–1603. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.12.020>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A Comparative Longitudinal Analysis Interorganizational Relationship of Theoretical Perspectives of Performance. *Journal of Marketing*, 71, 172–194. <http://www.marketingpower.com/jmblog>.
- Pavlou, P. A. (2002). Institutional trust in interorganizational exchange relationships: The role of electronic B2B marketplaces. *Journal of Strategic Information Systems*, 11(3–4), 215–243.
- Pilav-Velić, A., & Marjanovic, O. (2016). Integrating open innovation and business process innovation: Insights from a large-scale study on a transition economy. *Information and Management*, 53(3), 398–408. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.12.004>
- Porter, M. (2004). *Estratégia Competitiva - Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Elsevier Brasil.
- Prince, M., Palihawadana, D., Davies, M. A. P., & Winsor, R. D. (2016). An Integrative Framework of Buyer–Supplier Negative Relationship Quality and Dysfunctional Interfirm Conflict. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 23(3), 221–234. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2016.1215741>
- Radziwon, A., & Bogers, M. (2019). Open innovation in SMEs: Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, 146(October 2016), 573–587. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.021>

- Ramaseshan, B., & Loo, P. C. (1998). Factors affecting a partner's perceived effectiveness of strategic business alliance: some Singaporean evidence. *International Business Review*, 7(4), 443–458. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(98\)00017-1](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(98)00017-1)
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90. <https://doi.org/10.2307/258836>
- Roldán Bravo, M. I., Lloréns Montes, F. J., & Ruiz Moreno, A. (2017). Open innovation and quality management: the moderating role of interorganisational IT infrastructure and complementary learning styles. *Production Planning and Control*, 28(9), 744–757. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1306895>
- Roth, S., Leydesdorff, L., Kaivo-Oja, J., & Sales, A. (2019). Open cooperation: when multiple players and rivals team up. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2018-0192>
- Ryu, S., Park, J. E., & Min, S. (2007). Factors of determining long-term orientation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 60(12), 1225–1233. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.031>
- Saeidi, P., Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, S. P., Nilashi, M., & Mardani, A. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Computer Standards & Interfaces*, 63(April 2018), 67–82. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.11.009>
- Sánchez-González, G., & Herrera, L. (2014). Effects of customer cooperation on knowledge generation activities and innovation results of firms. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(4), 292–302. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2013.11.002>
- Santoro, G., Ferraris, A., Giacosa, E., & Giovando, G. (2018). How SMEs Engage in Open Innovation: a Survey. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(2), 561–574. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0350-8>
- Scanzoni, Jo. (1979). Social Exchange and Behavioral Interdependence. In *Social Exchange in Developing Relationships* (pp. 61–98). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-143550-9.50009-4>
- Schilke, O., & Cook, K. S. (2013). A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships. *Strategic Organization*, 11(3), 281–303. <https://doi.org/10.1177/1476127012472096>
- Shen, L., Su, C., Zheng, X., & Zhuang, G. (2019). Contract design capability as a trust enabler in the pre-formation phase of interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 95(October 2018), 103–115. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.007>
- Silva, J. R., Silva, A. F. da, & Chan, B. L. (2019). Enterprise Risk Management and Firm Value: Evidence from Brazil. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(3), 687–703. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1460723>
- Teberga, P. M. F., Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2018). Risk analysis in introduction of new technologies by start-ups in the Brazilian market. *Management Decision*, 56(1), 64–86. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0337>
- Tether, B. S. (2002). Who co-operates for innovation, and why An empirical analysis. *Research Policy*, 31(6), 947–967. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00172-X](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00172-X)

- Tether, B. S., & Tajar, A. (2008). Beyond industry-university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organisations and the public science-base. *Research Policy*, 37(6–7), 1079–1095. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.003>
- Tremblay, V. J., & Tremblay, C. H. (2012). *New Perspectives on Industrial Organization: With Contributions from Behavioral Economics and Game Theory*. Springer Science & Business Media.
- Tsai, K. H., & Wang, J. C. (2009). External technology sourcing and innovation performance in LMT sectors: An analysis based on the Taiwanese Technological Innovation Survey. *Research Policy*, 38(3), 518–526. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.007>
- US Federal Reserve. (2011). *Supervisory Guidance on Model Risk Management*. OCC 2011-12. 1–21.
- Verbano, C., & Venturini, K. (2013). Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda. *Journal of Technology Management and Innovation*, 8(3), 186–197. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242013000400017>
- Wacker, J. G. (1998). A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, 16(4), 361–385. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00019-9](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00019-9)
- Wang, X., & Xu, M. (2018). Examining the linkage among open innovation, customer knowledge management and radical innovation: The multiple mediating effects of organizational learning ability. *Baltic Journal of Management*, 13(3), 368–389. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0108>
- Welch, C., & Wilkinson, I. (2005). Network perspectives on interfirm conflict: reassessing a critical case in international business. *Journal of Business Research*, 58(2), 205–213. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00495-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00495-2)
- Wilhelm, M., & Dolfsma, W. (2018). Managing knowledge boundaries for open innovation – lessons from the automotive industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 38(1), 230–248. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0337>
- Williams, T. (2005). Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks. *Journal of Business Research*, 58(2), 223–231. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00497-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00497-6)
- Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: a Study in the Economics of Internal Organization. In *New York: Free Press*.
- Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. In *The Free Press*.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296. <https://doi.org/10.2307/2393356>
- Williamson, O. E. (1996). The mechanisms of governance. In *Oxford University Press*.
- Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595–613. <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>
- Wu, F., & Cavusgil, S. T. (2006). Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 59(1), 81–89.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.03.005>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. In *Los Angeles: SAGE: Vol. 6th editio*. <https://doi.org/10.1177/109634809702100108>

Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181–194. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.003>

Zhong, W., Su, C., Peng, J., & Yang, Z. (2017). Trust in Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 43(4), 1050–1075. <https://doi.org/10.1177/0149206314546373>

Apêndice A – Planilha Modelo Operacional

Aba 1

Agentes			
Característica	Descrição	Caracterização (valor)	Literatura
Porte	Faturamento anual em reais.	Microempresa (<= R\$360 mil); Pequena empresa (> R\$360 mil e <= R\$4,8 milhões); Média empresa (> R\$4,8 milhões e <= R\$300 milhões); Grande empresa (> R\$300 milhões).	(BNDES, 2020)
Market Share	Volume de vendas/participação do agente em relação ao volume total do mercado.	Pequeno (< 50% volume de vendas total); Médio (= 50% volume de vendas total); Alto (> 50% volume de vendas total).	(Kotler & Keller, 2019)
Tempo de Mercado	Quantidade de anos que atua no mercado.	<=1 ano; >1 ano ou <=3 anos; >3 anos ou <=10 anos; >10 anos.	(Kotler & Keller, 2019)
Responsabilidade Social	Ações voluntárias de empresas para benefício do seu público interno e externo, promovendo bem-estar dos envolvidos. Inclui aspectos éticos, legais, econômicos e ambientais.	Nenhuma; Pouca; Média; Alta.	(Antonik, 2018)
Governança Corporativa	É o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.	Nenhuma; Pouca; Média; Alta.	(IBGC, 2017)

Aba 2

Relações			
Tipo de Relação	Descrição	Caracterização (valor)	Literatura
Oportunismo	De acordo com seu grau de oportunismo. Entende-se como oportunismo a busca de interesse próprio com dolo, que geralmente envolve formas sutis de engano, como à divulgação incompleta ou distorcida de informações e esforços calculados para enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar ou confundir outro agente.	Baixo; Médio; Alto; Não se aplica.	(Williamson, 2000)
Barganha	De acordo com seu poder de barganha. Entende-se por poder de barganha à pressão que determinando agente pode colocar sobre os demais para que forneçam produtos de maior qualidade, melhor atendimento e / ou preços mais baixos.	Baixa; Média; Alta; Não se aplica.	(Porter, 2004)
Dependência	De acordo com seu grau de dependência. Uma relação de dependência é estabelecida quando um agente precisa se manter em um relacionamento para alcançar seus objetivos.	Baixa; Média; Alta; Não se aplica.	(Jap & Ganesan, 2000; Palmatier et al., 2007)
Compartilhamento de valor	De acordo com seu grau de compartilhamento de valor. Agentes compartilham valores quando possuem as mesmas crenças sobre quais comportamentos, objetivos e políticas são importantes ou sem importância, apropriadas ou inadequadas e certas ou erradas.	Baixo; Médio; Alto; Não se aplica.	(Morgan & Hunt, 1994)
Coopetição	De acordo com seu grau de coopetição. Em oposição a competição direta, a coopetição é vista como uma vertical ou horizontal na criação de uma cadeia de valor. Esta estratégia está presente em grande parte das redes interorganizacionais, uma vez que os agentes buscam interesses individuais além dos coletivos, e apresenta ganhos potenciais em economia de custos, acesso e compartilhamento de recursos e estímulo de inovação	Baixa; Média; Alta; Não se aplica.	(Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Czakon & Czernek, 2016; Nalebuf & Brandenburger, 1997).

Aba 3

Caracterização	Descrição	Valor		Literatura
Possibilidade de Ocorrência	Possibilidade de o evento de consequência negativa ocorrer na organização	Quase certa	90% ou mais de chance de ocorrência ao longo da vida do ativo ou projeto	(COSO, 2012)
		Provável	65% até 90% de chance de ocorrência ao longo da vida do ativo ou projeto	
		Possível	35% até 65% de chance de ocorrência ao longo da vida do ativo ou projeto	
		Improvável	10% até 35% de chance de ocorrência ao longo da vida do ativo ou projeto	
		Rara	<10% de chance de ocorrência ao longo da vida do ativo ou projeto	
Impacto	Consequência negativa de um evento sobre os objetivos organizacionais	Extremo	<ul style="list-style-type: none"> • Perda financeira de \$ X milhões ou mais 3 • Cobertura negativa da mídia internacional de longo prazo; perda de participação de mercado revolucionária • Processos e multas significativas, litígios, incluindo ações coletivas, encarceramento de lideranças • Lesões ou fatalidades significativas para funcionários ou terceiros, como clientes ou fornecedores • Múltiplos líderes seniores saem 	(COSO, 2012)
		Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Perda financeira de \$ X milhões até \$ X milhões • Cobertura nacional negativa da mídia de longo prazo; perda significativa de participação de mercado • Reportar ao regulador exigindo grande projeto para ação corretiva • Cuidados internos limitados necessários para funcionários ou terceiros, como clientes ou fornecedores • Alguns gerentes seniores saem, alta rotatividade de funcionários experientes, não percebidos como empregadores de escolha 	
		Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • Perda financeira de \$ X milhões até \$ X milhões • Cobertura nacional negativa de mídia de curto prazo • Relatório de violação ao regulador com correção imediata a ser implementada • Tratamento médico ambulatorial necessário para funcionários ou terceiros, como clientes ou fornecedores • Problemas generalizados de moral da equipe e alta rotatividade 	
		Baixo	<ul style="list-style-type: none"> • Perda financeira de \$ X milhões até \$ X milhões • Danos à reputação local • Incidente reportável ao regulador, sem acompanhamento • Sem ferimentos ou ferimentos leves a funcionários ou terceiros, como clientes ou fornecedores 	

			<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de moral da equipe geral e aumento na rotatividade 	
		Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> • Perda financeira de até \$ X milhões • A atenção da mídia local rapidamente corrigida • Não reportável ao regulador • Sem lesões aos funcionários ou terceiros, como clientes ou fornecedores • Insatisfação isolada da equipe 	
Tempo de Percepção do Risco	Lapso de tempo entre a ocorrência do risco e a percepção de seus efeitos pela organização	Muito alto	Início muito rápido, pouco ou nenhum aviso, instantâneo	(COSO, 2012)
		Alto	O início ocorre em questão de dias a algumas semanas	
		Médio	O início ocorre em questão de alguns meses	
		Baixo	O início ocorre em questão de vários meses	
		Muito baixo	Início muito lento, ocorre ao longo de um ano ou mais	
Vulnerabilidade e ao Risco	Despreparo da organização para lidar com o risco	Muito alto	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum planejamento de cenário realizado • Falta de recursos de nível empresarial / nível de processo para lidar com os riscos • Respostas não implementadas • Sem planos de contingência ou gestão de crise em vigor 	(COSO, 2012)
		Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de cenário para os principais riscos estratégicos executados • Baixa capacidade de nível empresarial / nível de processo para lidar com riscos • Respostas parcialmente implementadas ou não atingimento dos objetivos de controle • Alguns planos de gestão de contingência ou crise em vigor 	
		Médio	<ul style="list-style-type: none"> • Teste de estresse e análise de sensibilidade de cenários realizados • Capacidades de nível médio de empresa / processo para lidar com riscos • Respostas implementadas e atingindo objetivos na maioria das vezes • A maioria dos planos de gestão de contingência e crise em vigor, ensaios limitados 	
		Baixo	<ul style="list-style-type: none"> • Opções estratégicas definidas • Capacidades de nível empresarial / nível de processo de médio a alto para lidar com os riscos • Respostas implementadas e cumprimento de objetivos, exceto em condições extremas • Planos de gestão de contingência e crise em vigor, alguns ensaios 	

		Muito baixo	<ul style="list-style-type: none"> • Opções reais implantadas para maximizar a flexibilidade estratégica • Capacidades de alto nível empresarial / nível de processo para lidar com riscos • Mecanismos de resposta redundantes em vigor e testados regularmente para riscos críticos • Planos de gestão de contingência e crise implementados e ensaiados regularmente 	
Apetite ao Risco	Disponibilidade e da organização em aceitar um risco para realização de sua missão / visão	Muito alto	90% ou mais de chance de aceitação ao risco	(COSO, 2012)
		Alto	65% até 90% de chance de aceitação ao risco	
		Moderado	35% até 65% de chance de aceitação ao risco	
		Baixo	10% até 35% de chance de aceitação ao risco	
		Muito baixo	<10% de chance de aceitação ao risco	

Apêndice B – Instrumento para Validação do Modelo

Aspecto Transparência (Eddy et al., 2012)

1. Está claro qual é o objetivo do modelo?
2. Está claro a estrutura do modelo e como ele funciona, isto é, o passo a passo que deve ser seguido para atingir o objetivo proposto pelo modelo?
3. Está claro o conceito de agentes?
4. A partir dos exemplos de agentes que constam no modelo, você consegue identificar os agentes no setor em que atua?
5. Dentre os agentes apresentados como exemplo no modelo, estão contemplados os agentes mais adequados ao seu setor?
6. Há outros agentes além dos apresentados no modelo que se aplicam ao seu setor?
7. Estão claras as caracterizações dos agentes apresentadas no modelo (porte, market share, tempo de mercado, responsabilidade social, governança corporativa)?
8. Você entende que as caracterizações dos agentes apresentadas no modelo contribuem para a identificação de riscos?
9. Está claro o conceito de relações?
10. A partir dos exemplos de relações apresentados no modelo, você consegue identificar as relações de sua empresa com os demais agentes no setor em que atua?
11. Dentre as relações apresentadas no modelo estão contempladas as mais adequadas entre os agentes e a sua empresa?
12. Há outras relações além das apresentadas no modelo que se aplicam ao seu setor?
13. Estão claras as caracterizações das relações apresentadas no modelo (valores para cada tipo de relação)?
14. Você entende que as caracterizações das relações apresentadas no modelo contribuem para identificação de riscos?
15. Está claro o conceito de riscos adotado pelo modelo?
16. Estão claras as classificações de riscos apresentadas no modelo (tecnológicos, políticos, ambientais, etc.)?
17. As classificações de riscos (tecnológicos, políticos, ambientais, etc.) apresentadas no modelo lhe auxiliam a identificar os riscos suscetíveis a sua empresa?
18. Estão claras as caracterizações dos riscos apresentadas no modelo (possibilidade de ocorrência, impacto, etc. e seus valores)?

19. Você entende que as caracterizações dos riscos apresentadas no modelo contribuem para a análise de riscos?
20. Estão claras as limitações do modelo?

Aspecto Utilidade (Gass, 1983)

21. Você acredita que o modelo é compreensível, plausível e acessível para técnicos no assunto (gestores e analistas de riscos)?
22. Você acredita que o modelo é compreensível, plausível e acessível para não-técnicos no assunto (gestores e analistas de riscos)?
23. Você acredita que o modelo tem potencial para atingir o objetivo a que se propõe, isto é, identificar os riscos sob a ótica dos agentes e relações?

Aspecto Razoabilidade (Gass, 1983)

24. Você acredita que a estrutura e variáveis utilizadas (termos, características e valores) estão coerentes com o objetivo do modelo?
25. Você percebe relevância em identificar os agentes e suas relações para depois identificar os riscos, isto é, que os riscos emanam dos agentes e relações? Quais ganhos você percebe ao fazer isso?
26. Você já tinha a prática de identificar e analisar os riscos com uma visão mais externa (agentes e relações do ambiente de negócio) do que interna? Como você fazia (o que tem de diferente e/ou igual com o modelo que estamos propondo)?

As opiniões, hipóteses e conclusões ou recomendações expressas neste material são de responsabilidade do autor e não necessariamente refletem a visão da FAPESP.