

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MATEUS MACHADO CASAGRANDE

**GESTÃO DO RISCO: ANÁLISE DOS FATORES DE RISCO EM UMA EMPRESA
DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ.**

CRICIÚMA

2016

MATEUS MACHADO CASAGRANDE

**GESTÃO DO RISCO: ANÁLISE DOS FATORES DE RISCO EM UMA EMPRESA
DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ.**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

CRICIÚMA

2016

MATEUS MACHADO CASAGRANDE

**GESTÃO DO RISCO: ANÁLISE DOS FATORES DE RISCO EM UMA EMPRESA
DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ.**

Trabalho de Conclusão do Curso,
apresentado para obtenção do grau de
Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da
Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC, com Linha de Pesquisa em
Contabilidade de Gerencial.

Criciúma, 02 de dezembro de 2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael dos Santos – Especialista – UNESC – Orientador

Prof. Vitor Valentin Piuco Ghellere – Especialista – UNESC – Examinador

Dedico este trabalho inteiramente a minha família, amigos e as amizades criadas ao longo da graduação do Curso de Ciências Contábeis da UNESC.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por toda dedicação para que eu pudesse concluir minha graduação. Ao meu pai Sergio e minha mãe Sandra por sempre me incentivarem aos estudos.

Ao meu irmão Filipe, pela colaboração ao longo deste percurso.

A minha avó Ivanilde Espindola Casagrande pelos seus conselhos e hombridade.

A todos os meus colegas de faculdade que foram fiéis parceiros durante toda a formação acadêmica.

Aos Professores Rafael dos Santos e Milla Lucia Ferreira Guimarães por terem cooperados de alguma forma para a elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso.

A todos os professores do curso de Ciências Contábeis da UNESC por compartilharem de seus conhecimentos contribuindo com a minha formação. Em especial ao Professor José Luiz Possolli pela sua conduta exemplar e muito ética ao desenvolver um excelente papel enquanto atuou como coordenador do curso de Ciências Contábeis da UNESC.

Ao Professor Clóvis Luís Padoveze por gentilmente ter me presenteado com um importante livro de sua autoria nesta área de pesquisa.

Aos meus amigos que compreenderam meus momentos de ausência e me incentivaram nesta importante etapa.

A todos que contribuíram de alguma forma, eu deixo os meus sinceros agradecimentos.

“O maior risco é não correr nenhum risco. Em um mundo que muda rapidamente, a única estratégia que certamente falhará é não arriscar”.

Mark Zuckerberg

RESUMO

CASAGRANDE, Mateus Machado. **Gestão de Risco: Uma Análise dos Fatores de Risco em uma Empresa de Beneficiamento de Arroz.** 2016. 59 p. Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC

Mediante a busca de empreendimentos que visam minimizar as perdas e otimizar os ganhos, o presente trabalho visa expor conceitos que envolvem a Gestão de Risco. Conceituar o risco de uma organização é fundamental, tendo em vista que não existe negócio com risco zero. Sendo assim, todas as empresas estão expostas a um nível de incerteza, caracterizando o risco. Desta forma, o objetivo principal deste Trabalho de Conclusão de Curso é implantar um sistema de gestão de riscos em uma empresa de beneficiamento de arroz. Para isto na fundamentação teórica deste estudo, apresenta-se o embasamento necessário para compreender os riscos, entendendo sua origem e natureza, aplicando métodos de avaliação aos principais tipos de riscos, analisando qual tratamento a ser aplicado após o risco ser identificado, assim como o monitoramento e comunicação do mesmo. A pesquisa está caracterizada de forma qualitativa, sendo que os objetivos foram analisados de forma descritiva e por base metodológica de estudo de caso. Por fim, diante do exposto neste estudo, considera-se que a Gestão de Riscos é um mecanismo de extrema importância, contribuindo para minimizar as perdas e otimizar os ganhos de uma organização.

Palavras-chave: Gestão, Riscos, Gestão de Riscos

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Atividades do Comitê de Riscos no ambiente Corporativo.	20
Figura 2 - Exemplo Ilustrativo de Avaliação de Risco	33
Figura 3 – Organograma empresa Grãoarroz LTDA.	43
Figura 4 - Etapas do Estudo de Caso	43
Figura 5 – Categorização dos Riscos.....	50
Figura 6 – Mapa de Probabilidade x Impacto	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categoria de Riscos	26
Quadro 2 – Consequências para Ameaças e Oportunidades	32
Quadro 3 – Probabilidade de Ocorrência (Ameaças).....	32
Quadro 4 – Probabilidade de Ocorrência (Oportunidades)	33
Quadro 5 – Exemplos de Respostas aos Riscos	35
Quadro 6 – Critério para Avaliação de Impacto dos Riscos	44
Quadro 7 – Critério para Probabilidade com Base nos Controles Internos	45
Quadro 8 – Matriz de Risco x Controle	46
Quadro 9 – Tratamento dos Riscos.....	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMG	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica
COSO	<i>Commite Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commision</i>
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
FERMA	<i>Federation Of european Risk Management Associations</i>
IBGC	Instituto Brasileiro e Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
PCP	Planejamento e Controle de Produção

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.	12
1.2 OBJETIVO GERAL DA PESQUISA	13
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....	15
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	15
2.2 GESTÃO DO RISCO.....	16
2.2.1 COMPONENTES DA GESTÃO DO RISCO.....	18
2.2.2 COMITÊ DE ANÁLISE DE RISCOS.....	19
2.3 ORIGEM DO RISCO	21
2.3.1 RISCOS EXTERNOS.....	21
2.3.2 RISCOS INTERNOS	22
2.4 NATUREZA DOS RISCOS.....	23
2.4.1 RISCOS ESTRATÉGICOS.....	23
2.4.2 RISCOS FINANCEIROS	24
2.4.3 RISCOS OPERACIONAIS	25
2.4.4 RISCOS DE CONFORMIDADE	25
2.5 PRINCIPAIS TIPOS DE RISCOS.....	26
2.6 TRATAMENTO DE RISCOS	29
2.6.1 FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO	29
2.6.2 AVALIAÇÃO E PROBABILIDADE DE IMPACTO.....	31
2.6.3 RESPOSTA AO RISCO	34
2.7 COMUNICAÇÃO	36
2.6.1 COMUNICAÇÃO INTERNA	36
2.6.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA.....	37

2.7 MONITORAMENTO	38
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	40
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	40
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	41
4 ESTUDO DE CASO	42
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	42
4.1.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	42
4.2 ETAPAS DO ESTUDO	43
4.3 IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RISCOS.....	44
4.3.1 MAPA DE RISCO	50
4.4 TRATAMENTO DOS RISCOS	52
4.5 COMUNICAÇÃO	54
4.6 MONITORAMENTO	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta um estudo detalhado sobre as ferramentas estratégicas que buscam analisar e avaliar os riscos das organizações. Desta forma, neste capítulo será abordado inicialmente o tema, problema, questão da pesquisa, objetivos, justificativa e estrutura em que o estudo está delineado.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2013), mais da metade das empresas fecham as portas antes de completarem quatro anos. Em um levantamento feito pelo Serviço de Apoio à Micro e Pequenas empresas (SEBRAE) (2013), a falta de Planejamento Estratégico e o mau controle de gestão são fatores que contribuem no alto índice de mortalidade das empresas.

Em meio a constantes crises políticas e variações agravantes de cenários econômicos, a velocidade das mudanças e nível de incerteza no ambiente que rodeiam as organizações vem aumentando, estimulando uma maior análise à conjuntura de fatores externos, tornando assim, a Gestão de Riscos uma etapa de destaque para minimizar as perdas dentro de uma organização.

O risco é onipresente em todas as condutas da empresa, de modo que não existe risco zero em nenhuma conduta dos gestores. Para isso, o acionista necessita ter conhecimento que, para um maior retorno financeiro, em algumas ocasiões é necessário elevar o risco, ou seja, arriscar um pouco mais, abrindo mão de uma posição defensiva e elevando sua exposição as ameaças. Entretanto, o grande desafio é adaptar a empresa a um nível ideal de risco, de modo que se alinhe o apetite dos investidores aos riscos que a empresa pode se expor. Em suma, a essência de uma boa gestão está em tomar as decisões certas ao lidar com diferentes tipos de incertezas e variações de cenário.

Durante muito tempo a Contabilidade vinha sendo utilizada apenas como ferramenta geradora de impostos, porém com o desenvolvimento das organizações e ampliações dos mercados, novas demandas foram criadas e a Ciência Contábil passou a atendê-las fornecendo por meios de seus instrumentos e demonstrações, informações essenciais para a tomada de decisão.

O objetivo da gestão de risco não se torna em apenas mitigar as ameaças, mas sim que se tenha conhecimento dos níveis de exposição. Portanto examinar as ferramentas e unificá-las traz ao gestor uma visão ampla e sistemática de uma organização.

Diante deste contexto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as principais etapas para implantação de um sistema de gestão de risco em uma empresa de beneficiamento de arroz?

1.2 OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa, consiste em identificar as principais etapas de implementação de um sistema de gestão de risco de uma empresa de beneficiamento de arroz.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Considerando a abrangência do Objetivo Geral, faz-se necessário delimitar os objetivos específicos que nortearão este trabalho. Em assim sendo, os objetivos específicos, estão delineados da seguinte maneira:

- Elencar as etapas fundamentais para identificação e avaliação dos riscos e sua origem;
- Avaliar os principais riscos aos quais a empresa objeto de estudo está exposta;
- Vincular o risco ao processo de tomada de decisão da empresa em estudo.

1.4 JUSTIFICATIVA

Devido às constantes oscilações de mercado, enfrentando crises políticas e econômicas, se vê a necessidade da criação de um sistema que possa gerenciar os riscos sofridos pela empresa. Deste modo, busca-se implantar este sistema que vem ganhando boa aceitação aumentando o índice de confiabilidade nas organizações.

Com isso aplica-se uma pesquisa na área de gestão de risco com intuito de viabilizar a empresa que siga suas estratégias com conhecimento das variações de mercado.

Ao longo da história, muito se buscou o desejo de eliminar os riscos. Entretanto, muitas descobertas vieram por meio da exposição a novas ameaças, por este motivo decidiu-se estudar e se prevenir a esses perigos, tendo em vista que encará-los de modo consciente pode ser fundamental para o engrandecimento da sociedade.

O curso de Ciências Contábeis da UNESC sempre foi um incentivador para que o Contador se modernizasse no mercado, com desenvolvimento de novas pesquisas, demonstrando as várias áreas de atuação deste profissional. Deste modo, uma pesquisa na área da gestão estratégica dá uma nova dinâmica ao perfil do bacharel em Ciências Contábeis.

Devido à gestão empresarial estar em evidência, os assuntos envolvendo ferramentas gerenciais possuem uma larga bibliografia e fontes de pesquisa em periódicos e base de dados. Este aparato bibliográfico permite um embasamento teórico.

Esta pesquisa contribui, ainda, para a empresa objeto de estudo, tendo em vista que assim como suas concorrentes ela sofre com as variações do risco. Desta forma, um estudo específico nesta área permite a organização maior conhecimento de sua vulnerabilidade com relação aos riscos que está exposta, possibilitando assim, uma forma adequada de tratamento para os mesmos.

Este trabalho contribui como sendo uma futura fonte de pesquisa entre acadêmicos e gestores interessados em se aprofundar no assunto sobre gestão de riscos, pois ele possui um referencial teórico pautado em pesquisadores da temática, assim como uma cautelosa pesquisa com informações pertinentes e esclarecedoras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Neste capítulo será explanado o referencial teórico acerca dos conceitos relacionados ao tema proposto neste estudo, serão apresentados os conceitos e aplicabilidade da gestão estratégica com ênfase na gestão de riscos das organizações.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica torna-se o elo entre o planejamento e as ações promovidas dentro de uma organização. Como seu próprio nome indica, transforma-se em uma maneira de gerir integralmente todos os níveis de estratégias distribuídos dentro da empresa.

Lucca (2013) destaca que a gestão estratégica dá um sentido mais amplo ao conteúdo processado na implementação da estratégia. Logo sua finalidade está em avaliar a situação sistemática da empresa buscando melhorias em sua execução.

De acordo com Cavalcanti, (2007) o processo de gestão estratégica deve ser dividido em três etapas, inicia-se com a análise do ambiente, passando pela formulação da estratégia, para só então ser organizada e implantada com todos os recursos pertinentes permitido pela organização.

Lucca (2013) detém o mesmo pensamento. Porém, acrescenta que para alcançar uma gestão estratégica de qualidade existe a necessidade de seguir controlando a estratégia implementada até o final de sua execução. Sendo assim, o autor define quatro itens básicos para o sucesso da gestão, sendo eles: análise, planejamento, ação e controle.

Para alcançar o êxito em uma gestão estratégica é extremamente necessário alinhar a estratégia com os objetivos da empresa, sendo ela o fator determinante para os rumos do negócio, Cavalcanti, (2007, p 36), explica que:

Há uma crescente complexidade do ambiente organizacional. Os saltos nos ambientes internos e externo das organizações, com suas mudanças abruptas e constantes na estrutura, na tecnologia e nos relacionamentos dificultam a definição da estratégia empresarial.

Ainda de acordo com Cavalcanti, (2007), o conceito de estratégia representa algo uniforme dentro da organização, sendo primordial adequar alguns setores junto a suas pretensões. Os autores explicam a necessidade de todos os setores da empresa estarem alinhados para o resultado ser satisfatório.

De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2015, p. 46) “é imprescindível o prévio conhecimento do verdadeiro papel estratégico da informação como ferramenta para transformação empresarial e para o redesenho dos processos administrativos”. O autor complementa alegando que um dos maiores desafios para os responsáveis na gestão da empresa é a criação de um clima organizacional para antecipar as tendências. Desta forma, cria-se a gestão de risco como um componente indispensável dentro da gestão estratégica.

2.2 GESTÃO DO RISCO

O risco torna-se onipresente em qualquer atividade profissional, em finanças, por exemplo, quanto maior o grau de risco aceito maior o esperado com relação a risco-retorno. Ou seja, como não existe negócio com risco zero, o melhor a se fazer é administrá-los utilizando todos os componentes que exige uma gestão de risco qualificada, sendo que os mesmo auxiliarão na tomada de decisão da empresa.

Padoveze (2010 *apud* Prado 2014, p. 19) conceitua-se o risco nas seguintes perspectivas:

- a) Risco como oportunidade: Implícito no conceito de risco e retorno. Quanto maior o risco, maior o potencial de retorno, e necessariamente, de perda. Neste contexto, a gestão de risco significa utilizar técnicas para maximalizar as oportunidades e minimizar os riscos.
- b) Risco como perigo ou ameaça: refere-se a eventos potencialmente negativos como: perdas financeiras, fraudes, danos a reputação, roubo ou furto, morte ou injuria, falhas de sistema ou demandas judiciais. Neste cenário, a gestão de riscos significa implementar ações administrativas para reduzir a probabilidade de eventos negativos sem incorrer custos excessivos ou paralisar a organização.
- c) Risco como incerteza: Relacionado à distribuição de todos os resultados possíveis, seja positivos ou negativos. Neste panorama, a

gestão de risco procura reduzir a variância entre resultados planejados x reais.

De acordo com estudo de gestão de risco feito no Superior Tribunal de Justiça realizado pela Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG) (2016) costuma-se entender “risco” como a possibilidade de “algo não dar certo”, mas seu atual conceito envolve a quantificação e qualificação da incerteza no que diz respeito tanto às “perdas” quanto aos “ganhos” dentro de uma organização. Desta maneira se destaca o pensamento incorreto de classificar o risco como uma virtude negativa, pois classificando essas incertezas de forma adequada pode se obter um diferencial ao encarar de modo certo os perigos.

Para Lee (2012) o nível de incerteza e a velocidade das mudanças no ambiente que rodeiam as organizações vêm aumentando, e, como consequência, a análise de cenários torna-se um estágio crítico dentro da gestão de risco. Com esta afirmação o autor deixa claro que para gerir os riscos é fundamental estar atento a todos os ambientes no qual a organização se encontra, sendo necessário compreender todas as variantes de cenários que a mesma está exposta.

O fascínio pelo risco está no fato de ele oferecer ganhos potenciais, sendo que por meio de um maior nível de sua exposição pode se buscar uma estratégia mais ousada, permitindo buscar um retorno mais elevado. Damodaran (2009, p. 27) define que:

As empresas que se mantêm constantemente na defensiva diante do risco não são capazes de avaliar o cenário em que estão e ali encontrar os riscos que são capazes de assumir. De fato todas as empresas de maior sucesso da era em que vivemos – desde a General Motors ao início do século XX até a Microsoft, a Wal-Mart e a Google hoje – chegaram ao auge depois de descobrirem os riscos específicos que tinham maior capacidade do que seus concorrentes para explorar.

Brasiliano (2009) possui pensamento semelhante ao afirmar que o gerenciamento de risco pode tratar com eficácia as incertezas, aproveitando as oportunidades a elas associadas podendo gerar um maior valor a empresa.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2007) alerta que ao assumir riscos pode diferenciar as empresas líderes de mercado, mas ao mesmo tempo pode ser fatal levando-as para um grande fracasso. Por isso é necessário uma gestão altamente conceituada auxiliando na tomada de decisão, visando detalhar cada risco na qual a empresa estará sujeita a exposição ao executar sua estratégia.

Lee (2012) afirma que um ponto importante quando tratamos de estratégia, é destacar que qualquer tomada de decisão exige um nível de risco, impossibilitando a existência de um negócio com risco zero. Esta afirmação leva a acabar com o mito da frase ainda utilizada por alguns investidores “não quero correr nenhum risco”, tendo em vista que o risco é um fator onipresente e, não existe possibilidade de evitá-lo, a melhor forma é encarar suas alternâncias de modo eficaz, buscando diferenciar a organização das demais concorrentes.

Commitee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (COSO) (2007) define gerenciamento de risco como um processo contínuo que flui através da organização, sendo conduzido por todos os profissionais em todos os níveis de hierarquia da empresa. De modo que, se aplique a definição das estratégias incluindo todos os riscos com potenciais de ocasionar danos à organização. Esta gestão de risco visa trazer uma garantia razoável à administração da empresa.

As estratégias adotadas devem estar alinhadas com o apetite de risco traçado pela organização. Porém, para alcançar o êxito ao gerir os riscos é imprescindível que se sigam os passos dos componentes existentes na gestão de risco.

2.2.1 COMPONENTES DA GESTÃO DO RISCO

Os processos de gerenciamento de risco devem estar inter-relacionados entre administração, gerência e organização. De acordo com COSO (2007) o gerenciamento de risco é composto por oito componentes, sendo eles:

- Ambiente Interno: Compreendendo o tom da organização e fornecendo, assim, a base pela qual o risco é identificado;
- Fixação de Objetivos: Os objetivos devem existir antes que a organização possa identificar as ameaças com potencial para afetar sua realização;
- Identificação de Eventos: Os eventos internos e externos que influenciam no cumprimento dos objetivos devem ser identificados e classificados em oportunidade ou ameaça;

- Avaliação de Risco: O impacto e probabilidade servem de análise para determinar de qual modo eles deverão ser administrados;
- Resposta ao Risco: A administração escolhe qual resposta se deve dar ao risco, evitando, aceitando, reduzindo entre outras medidas a serem tomadas;
- Atividades de Controle: políticas e procedimentos são estabelecidos com intuito de assegurar a resposta ao risco.
- Informação e Comunicação: As informações relevantes devem ser identificadas e comunicadas em um prazo que permita com que sejam cumpridas suas responsabilidades;
- Monitoramento: A integridade da gestão de risco é monitorada sendo feito as modificações necessárias, este monitoramento é realizado por meio de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes dentro da organização.

Brasiliiano (2009) complementa que ao adotar esses critérios, identifica-se que o gerenciamento de risco corporativo não se trata de um sistema em série na qual um componente afeta apenas o próximo, mas sim de um processo multidirecional e interativo segundo no qual os fatores causam interferência uns aos outros.

De acordo com o COSO (2007), mesmo com o funcionamento efetivo dos componentes implantados, a aplicação do gerenciamento de risco varia muito de uma empresa para outra, tornando-se praticamente impossível que duas ou mais entidades venham a aplicar a mesma gerência de risco. Isto demonstra a variação de características e estratégias existentes dentro de cada uma, mostrando que a implantação desse sistema deve seguir uma linha padrão, mas sua aplicação deve seguir a filosofia adotada na empresa, sendo esta política que vai definir a palavra final por meio do comitê de análise de riscos.

2.2.2 COMITÊ DE ANÁLISE DE RISCOS

Este comitê fica responsável por discutir e aprovar toda a metodologia utilizada na gestão de risco, sendo que seus objetivos principais são a avaliação, supervisão e monitoramento da gestão.

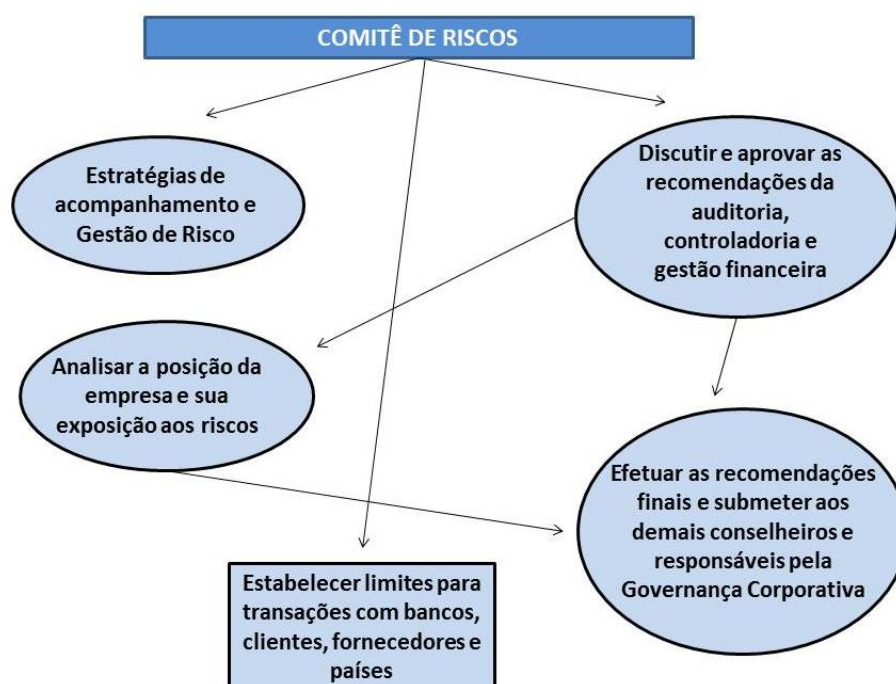
Oliveira, Perez Jr e Silva (2015) destacam que o Comitê necessita participar integralmente do processo, elaborando estratégias, analisando a posição da empresa junto ao mercado, discutindo e aprovando as políticas de proteção da organização. Executa-se o controle minucioso sobre o que se passa na gestão de risco, ficando com a responsabilidade de dar a palavra final no processo.

AMJ (2016) destaca que além dessas atribuições levantadas, também se faz necessário inserir sob responsabilidade do Comitê de Risco às obrigações de analisar e apresentar o relatório de análise crítica, assim como o mapa de riscos da organização.

IBGC (2007) destina ao Comitê de Risco a palavra final ao nível de riscos que poderá ser tolerado pela organização, alinhando um limite para cada linha do negócio. Com este controle a administração da empresa visa estabelecer uma meta de até quais riscos à empresa pode se expor, com intuito de não ter nenhuma surpresa que possa trazer grandes prejuízos financeiros.

A figura 01 demonstra um exemplo de Comitê de Análise de Riscos, frisando o plano da administração de analisar e gerenciar os riscos relevantes, verificando seus impactos diretos nas tomadas de decisões financeiras das organizações.

Figura 1 - Atividades do Comitê de Riscos no ambiente Corporativo.



Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez Jr e Silva (2015, p. 216)

Desta forma, é importante considerar que o Comitê de Risco terá uma dinâmica de trabalho muito diferente do que a execução da gestão de risco. Entretanto, é preciso união entre ambas às partes neste processo de tomada de decisão, sendo inevitável estabelecer reuniões em curto espaço de tempo para avaliar os objetivos.

2.3 ORIGEM DO RISCO

Uma infinidade de fatores impulsionam a origem dos riscos. A finalidade desta etapa está em determinar a origem deste evento, de modo que a organização esteja ciente dos impactos ocasionados, sendo eles positivos ou negativos.

Brasiliano (2009) afirma que os riscos surgem por meio de um processo ou um conjunto de processos. Desta forma, é imprescindível estar atento a todos os fatores que impulsionam o não cumprimento dos objetivos traçados.

Já o COSO (2007) afirma que inicialmente a administração considera uma faixa de eventos em potencial, originados de fontes internas e externas, sem levar em conta se o impacto será favorável ou desfavorável. Desta forma, a avaliação também estabelece as oportunidades a serem aproveitadas.

Considerando que o risco é ubíquo salienta-se a necessidade de entender suas origens, verificando se sua ocorrência é motivada por eventos internos ou externos.

2.3.1 RISCOS EXTERNOS

Esse tipo de risco se caracteriza por meio das variações no ambiente político, macroeconômico, social e natural no qual a organização opera. Embora não consiga deter grande controle sobre esses fatores, se faz necessário estar atento às oscilações setoriais na qual a empresa opera.

Segundo IBGC (2007) a organização em geral não consegue intervir diretamente sobre esses eventos, desta forma se aplica uma ação predominante reativa. Esta afirmação não significa que os riscos externos não devem ser controlados, pois é fundamental que a organização esteja com um poder de reação preparado para as oscilações do ambiente externo.

Brasiliano (2009) reitera que uma profunda análise externa permite a empresa identificar as oportunidades e ameaças existentes. Essa avaliação observa o comportamento das tendências entre os clientes, concorrentes, assim como, mudanças tecnológicas de legislações vigentes entre outras.

Miranda e Ramos (2010) separam os riscos externos em dois níveis, sendo eles: Risco macro ambiente e risco de ambiente setorial. Sendo que no primeiro encontra-se mais distante, tornando assim difícil de identificar em qual magnitude irá atingir a empresa. Enquanto o segundo nível encontra-se mais próximo à organização merecendo um cuidado mais especial na análise de sua estratégia.

2.3.2 RISCOS INTERNOS

Ao iniciar um diagnóstico dos riscos internos é necessário ter definido quais processos a serem estudados e quais controles estão operacionalizados. Sem este parâmetro dificilmente consegue-se fazer uma análise adequada.

De acordo com a AMJ (2016) os riscos internos estão associados à própria estrutura da organização, variando entre o processo de governança, quadro pessoal, orçamento e ambiente tecnológico.

Brasiliano (2009) elenca alguns fatores como o risco da edificação e todas as áreas físicas da empresa nas quais se faz necessário um diagnóstico mais detalhado. Para ele também é essencial estar atento à cultura dos colaboradores, levando em conta o turno dos empregados, assim como seu real comprometimento junto à organização.

Para o IBGC (2007) esses tipos de eventos estão originados na própria estrutura da organização, sendo pelos processos, quadro de funcionários ou ambiente tecnológico, sendo que se deve agir diretamente com uma ação pró ativa.

É importante salientar que as avaliações dos riscos internos e externos devem ocorrer de maneira constante, pois as organizações sofrem inúmeras variações com relação a sua estrutura organizacional, além disso, é de suma importância determinar se a natureza dos riscos é estratégico, financeiro ou operacional.

2.4 NATUREZA DOS RISCOS

Os riscos pertencem a distintas categorias, deste modo, é importante classificá-los de acordo com sua natureza. Desta forma, não há um tipo de classificação de risco que seja consensual, pois a classificação dos riscos deve ser feita de acordo com os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização.

Para o IBGC (2007) os riscos devem ser classificados de três formas, sendo elas: riscos estratégicos, riscos táticos ou riscos operacionais.

A FERMA (2003) classifica em cinco níveis, sendo eles: Estratégico, Operacional, Financeiro, Gestão do Conhecimento e Conformidade. Afirma ainda, a identificação desses níveis costuma ser mais eficaz quando analisado por meio de um processo interno da empresa, estabelecendo ferramentas consistentes e bem comunicadas.

Já o COSO (2007) estabelece quatro níveis necessários para a estrutura da gestão de risco, classificando em: estratégicos, financeiros, operacionais e conformidade.

De acordo com o IBGC (2007), cabe mencionar que os riscos podem pertencer a categorias distintas, mas em alguns casos poderão se encaixar em duas ou até mesmo todas as categorias simultaneamente.

2.4.1 RISCOS ESTRATÉGICOS

Riscos estratégicos são as diretrizes que mobilizam os recursos a longo prazo de uma organização, estão associados à alta cúpula da administração na empresa, por meio dos objetivos estratégicos traçados eles ficam alinhados à missão e visão da organização.

Para a AMJ (2016), riscos neste nível envolvem a prioridade na formulação da estratégia das empresas. Desta forma, o risco precisa ser avaliado para que se encaixe tanto nas estratégias quanto no apetite ao risco estipulado pela organização.

Alguns autores divergem quando citam exemplos que englobam os riscos estratégicos. Para o IBGC (2007) falhas na antecipação ou reação ao movimento dos concorrentes podem causar perda de demanda no mercado, caracterizando-se assim, como um erro estratégico.

A *Federation Of European Risk Management Associations*¹ (FERMA) (2003) cita a concorrência, alteração no consumo, alterações de atividade, demanda e procura como os três principais itens no qual ocorrem falhas estratégicas externas.

Neste nível o risco se estabelece de acordo com a coerência da administração junto ao projeto traçado na gestão estratégica, esses fatores influenciam na tomada de decisão e, buscam elevar o valor econômico da organização.

2.4.2 RISCOS FINANCEIROS

Risco financeiro está associado às operações orçamentárias da organização, envolvendo os recursos estabelecidos pelo orçamento. Este costuma ser um dos assuntos mais polêmico e crítico que o gerenciador de riscos enfrenta, pois é necessário ser bastante claro nas questões de perdas financeiras.

FERMA (2003) coloca os fatores externos como principais meios onde possam surgir esses riscos, ele cita como exemplos, a disponibilidade de crédito, taxas de câmbio, movimento das taxas de juros e outros tipos de orientações do mercado. Desta forma, é essencial que a gestão de riscos esteja alinhada com a área de finanças da empresa.

O IBGC (2007) afirma que para evitar este tipo de risco a organização precisa captar e alocar os recursos financeiros de acordo com as políticas adotadas. Sendo que uma administração financeira inadequada conduz a empresa ao endividamento elevado, podendo causar prejuízos como elevação de taxa de juros, exposição cambial entre outros.

Ainda de acordo o IBGC (2007), existem outros prejuízos que esta categoria pode trazer, pois a literatura dedicada a *Lei Sarbenes-Oxley*² associa este tipo de risco ao grau de confiabilidade da empresa, sendo que a organização que não tiver relatório financeiro agradável pode sofrer com o mercado financeiro.

¹ Federação das Associações Europeias de Gestão de Risco

² Lei criada nos Estados Unidos, em 30 de julho de 2002, com intuito de evitar fraudes contábeis. Esta Lei surgiu após escândalos que assombraram as manchetes de todo o mundo em face de operações envolvendo contabilidade criativa.

2.4.3 RISCOS OPERACIONAIS

Riscos operacionais estão diretamente ligados com a produção, distribuição de produtos e serviços da organização. Mesmo que a empresa busque a excelência em seus controles operacionais, costuma-se ter uma série de fatores que podem acarretar a ineficácia operacional.

O IBGC (2007) afirma que os erros operacionais são resultados de falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, erros humanos ou de sistemas. Desta forma, os erros operacionais podem causar redução ou até mesmo interrupção total ou parcial das atividades, sendo que, este impacto pode ser negativo financeiramente, como também na reputação da empresa.

FERMA (2003) define que este risco está relacionado aos assuntos cotidianos dentro do ambiente interno da empresa, sendo que, esses são confrontados quando há um esforço maior para atingir os objetivos estratégicos. Por sua eventual dificuldade de identificação, e por se tratar de caráter humano, os riscos operacionais são tratados de forma bastante delicada dentro da gestão de risco.

2.4.4 RISCOS DE CONFORMIDADE

Estão ligados aos objetivos relacionados ao cumprimento da legislação ou regulamentação aplicável ao negócio, sendo que, o não cumprimento da legislação pode acarretar em sanções administrativas.

FERMA (2003) relaciona esse tipo de risco a temas como segurança, meio ambiente, práticas comerciais, proteção do consumidor, proteção de dados, assuntos regulamentares e legislação laboral.

Para o IBGC (2007) esses riscos estão relacionados à falta de habilidade da organização para o cumprimento de normas, sejam elas interna ou externa. O não cumprimento dessas regulamentações resulta em perdas de negócio, queda na confiança de clientes, além de responsabilidades no âmbito financeiro, tributário, trabalhista, civil e legal.

2.5 PRINCIPAIS TIPOS DE RISCOS

A literatura diverge quando o assunto é os tipos de risco, isto se dá devido as diferentes características de uma organização para outra, dependendo do ramo de atividade algumas sofrem mais impactos com algumas categorias outras já nem tanto.

O COSO (2007) estabelece algumas categorias de riscos, separando-os em econômicos, ambientais, políticos, sociais, tecnológicos, infraestrutura, pessoal, processos e tecnologia. O quadro 01 traz esses riscos identificando em fatores externos e internos.

Quadro 1 – Categoria de Riscos

CATEGORIA DE RISCOS	
Fatores Externos	Fatores Internos
<p>ECONÔMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilidade de Capital ✓ Emissões ✓ Concentração ✓ Liquidez ✓ Mercados Financeiros ✓ Desemprego ✓ Concorrência ✓ Fusões / Aquisições <p>MEIO AMBIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Emissões e Dejetos ✓ Energia ✓ Desastres Naturais ✓ Desenvolvimento Sustentável <p>POLÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mudanças de Governo ✓ Legislação ✓ Política Pública ✓ Regulamentos <p>SOCIAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Características Demográficas ✓ Comportamento do Consumidor ✓ Cidadania Corporativa ✓ Privacidade ✓ Terrorismo <p>TECNOLÓGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interrupções ✓ Comércio Eletrônico ✓ Dados Externos ✓ Tecnologias Emergentes 	<p>INFRAESTRUTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilidade de Bens ✓ Capacidade dos Bens ✓ Acesso ao Capital ✓ Complexidade <p>PESSOAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade dos Empregados ✓ Atividade Fraudulenta ✓ Saúde e Segurança <p>PROCESSO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade ✓ Design ✓ Execução ✓ Dependência / Fornecedores <p>TECNOLOGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Integridade de Dados ✓ Disponibilidade de Dados e Sistemas ✓ Seleção de Sistemas ✓ Desenvolvimento ✓ Alocação ✓ Manutenção

Fonte: COSO (2007, p.51)

Existe uma infinidade de riscos, variando de acordo com as características e objetivos estratégicos de cada empresa. Neste referencial teórico serão explanados os riscos mais comuns, considerados como principais riscos, sendo eles:

a) **Risco Econômico:** O COSO (2007) relaciona esses riscos as oscilações de preço, disponibilidade de capital, ou redução nas barreiras à entrada da concorrência, cujo resultado se traduz em um custo de capital mais elevado ou reduzido, e em novos concorrentes.

b) **Riscos Ambientais:** Ligados às questões do meio ambiente eles não se resumem a catástrofes ou desastres ambientais, mas sim a diversos fatores ligados a este tipo de risco. O COSO (2007) associa este risco à eventos como incêndio, inundações ou terremotos, que provocam danos a fábrica ou edificações, trazendo danos ao uso de matéria prima e perda de capital humano. O IBGC (2007) completa afirmando que má gestão ambiental traz prejuízo a organização, pois, ao descumprir a legislação ambiental a empresa pode ser impedida de operar até que a causa seja totalmente remediada. Deste modo, deve-se obedecer a conformidade legal para evitar este tipo de risco.

c) **Riscos Políticos:** COSO (2007) coloca este risco devido as constantes mudanças de agendas políticas e criação de novas leis e regulamentos. Deste modo, sua oscilação pode resultar em restrição de acesso a mercados estrangeiros, redução ou elevação na carga tributária.

d) **Riscos Sociais:** COSO (2007) associa este risco as alterações nas condições demográficas, nos costumes sociais e nas estruturas de família. Sendo que, essas mudanças estão correlacionadas com o comportamento dos clientes. Deste modo, alterações em suas vidas provocam mudanças na demanda de produtos e serviços.

e) **Risco de Processos:** Para o COSO (2007) este risco é pautado às alterações inadequadas de processos, erros em sua execução,

terceirização da entrega a clientes sem ter ocorrido uma supervisão adequada. Este tipo de erro ocasiona a insatisfação do cliente e queda na reputação da empresa.

f) **Riscos Tecnológicos:** Em sua grande maioria os riscos tecnológicos aparecem representados por falhas, indisponibilidade ou obsolescência dos equipamentos. COSO (2007) menciona que esse tipo de risco também pode estar associado as novas formas de comércio eletrônico, provocando aumento na disponibilidade de dados, redução de custos de infraestrutura e aumento da demanda com base na tecnologia. Desde modo, a empresa que não se adaptar vai acabar perdendo espaço no mercado, independentemente de sua área de atuação. Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2015, p. 230) “há riscos tecnológicos quando os investimentos em tecnologia não produzem as reduções esperadas de custo, em termos de economias de escala ou escopo”. Com esta afirmação o autor evidencia que a organização corre este risco ao fazer um investimento em tecnologia que não traz o retorno esperado.

g) **Risco de Infraestrutura:** Ligado aos riscos físicos da organização, para o COSO (2007) relaciona, também, aos equipamentos de produção dentro de uma organização, para ele um bom suporte, exige que a empresa reduza seu tempo de paralização, aumentando assim, a satisfação do cliente.

h) **Riscos Pessoal:** Falhas humanas costumam ser inevitáveis, uma organização precisa estar atenta ao seu quadro de funcionários para que esses erros não ocasionem grandes perdas nos negócios da empresa. “É essencial que os empregados estejam preparados para enfrentar novos desafios na medida em que as questões e os riscos por meio da organização modificam-se e adquirem maior complexidade” (COSO, 2007, p. 40). Ainda de acordo com o COSO, acidentes de trabalho e fraudes também estão elencados à este tipo de risco.

i) **Riscos de Tecnologia:** Existe uma imensa dificuldade da empresa em identificar quando sua rede é invadida, pois os ataques de *hackers* costumam ocorrer de maneira silenciosa. Oliveira, Perez Jr e Silva (2015) afirmam que por falta de conhecimento ou de uma política de segurança na maioria das vezes o funcionário acaba deixando a porta aberta para ataques cibercriminosos. Para melhorar postura de segurança, a organização passa a investir em controles de identificação dos usuários de sistema, proteção de dados, unificação dos registros de atividades e visualização dos eventos procedidos no sistema.

2.6 TRATAMENTO DE RISCOS

Depois de identificados deve-se elaborar o método eficaz para tratar os riscos, nesta etapa do processo os sistemas de tratamento de risco devem proporcionar um funcionamento eficaz e eficiente, garantindo os controles internos e externos, de modo que, se cumpra toda a legislação vigente.

2.6.1 FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO

Uma das etapas cruciais no processo de gerenciamento de risco é definir como cada risco deve ser tratado. Neste contexto de avaliação de riscos é uma interação contínua e repetida de todas as ações que ocorrem na organização.

O IBGC (2007) destaca que esses riscos devem ser avaliados com base em suas características inerentes e residuais. Sendo que:

- **Risco inerente:** risco natural; ausência de qualquer ação que a direção possa realizar para alterar a probabilidade de ocorrência ou de impacto.
- **Risco residual:** resultante do processo de tomada de ações e aplicação das melhores práticas de controles internos ou da resposta da organização ao risco.

COSO (2007) afirma que as técnicas de avaliações devem ser elaboradas de forma qualitativas e quantitativas. Sendo que, as técnicas qualitativas de avaliação

de risco não se prestam a quantificação, enquanto as quantitativas geralmente requerem um maior esforço e rigor, muitas vezes utilizando modelos matemáticos não triviais. O COSO (2007) exemplifica as técnicas quantitativas de avaliação de risco, sendo elas:

- a) **Benchmarking:** avalia a probabilidade e o impacto de eventos em potencial, esta técnica compara medições e resultados utilizando métricas comuns, bem como identifica a oportunidade de melhoria;
- b) **Modelos Probabilísticos:** nesta técnica a probabilidade e o impacto são avaliados com base nos dados históricos ou resultados simulados que refletem em hipótese de comportamento futuro;
- c) **Modelos não Probabilísticos:** empregam critérios subjetivos para estimar o impacto de eventos sem quantificar uma probabilidade associada.

A AMJ (2016) cita outras ferramentas técnicas como sugestão para análise de avaliação de risco, sendo elas qualitativas ou quantitativas, mas que auxiliam na detecção de possíveis cenários.

- a) **Análise de cenários:** podendo ser elaborado de maneira quantitativa ou qualitativa, esta ferramenta visa identificar possíveis cenários futuros por meio da imaginação ou extrapolação dos riscos considerando diferentes possibilidades;
- b) **Revisão e pesquisa da documentação:** verificação da completude e integridade das informações acerca dos programas, projetos e processos de trabalhos projetados;
- c) **Brainstorming:** técnica utilizada para explorar as ideias criativas. Ocorre por meio de reuniões em grupo, após isto os riscos são categorizados em uma estrutura analítica de acordo com sua natureza e definições;
- d) **Diagrama de causa e efeito:** Utilizado para estabelecer as relações de causa e efeito dos riscos;

- e) **Técnica de Delphi:** utiliza-se um questionário para solicitar ideias sobre riscos importantes a especialistas, sendo que as respostas são resumidas e redistribuídas para comentários adicionais até se obter um consenso;
- f) **Entrevistas:** por meio de entrevistas busca-se avaliar os riscos com opiniões das partes interessadas e servidores envolvidos com a execução da gestão de risco;
- g) **Checklist:** cria-se uma lista de verificações com base nas informações históricas ou desenvolvidas pela organização, um método rápido e simples, porém necessário revisar todos os itens periodicamente.

Brasiliano (2009) define que para cada risco identificado deve haver uma avaliação do seu possível impacto, correspondendo com a sua possibilidade de ocorrência.

2.6.2 AVALIAÇÃO E PROBABILIDADE DE IMPACTO

A finalidade de avaliar os riscos tem como objetivo auxiliar a administração nas tomadas de decisões. Deste modo, avalia-se o risco como oportunidade ou ameaça, e qual seu grau de impacto na organização.

“Para cada risco identificado deve haver uma avaliação do seu possível impacto e correspondente probabilidade de ocorrência, usando parâmetros consistentes que deverão possibilitar o desenvolvimento de um mapa de risco priorizado”. (PADOVEZE, BERTOLUCI, 2009, p. 199). Sendo que, a probabilidade representa a possibilidade de um determinado evento ocorrer, enquanto o impacto representa seu efeito. Desta forma, classifica-se impacto ou probabilidade de maneira alta, média ou baixa.

A FERMA (2003) segue a mesma linha de pensamento, porém utiliza três tabelas como exemplo, auxiliando na avaliação do risco. O quadro 02 busca classificar as consequências para ameaças e oportunidades.

Quadro 2 – Consequências para Ameaças e Oportunidades

Alta	O impacto financeiro sobre a organização deve ultrapassar o valor estipulado, e a ocorrência de impactos significativos sobre a estratégia traçada.
Média	O impacto financeiro sobre a organização deve ser entre o valor estipulado, e a ocorrência de impactos moderados sobre a estratégia traçada
Baixa	O impacto financeiro sobre a organização deve ser inferior ao estipulado, e a ocorrência de impactos pouco significativos dentro da estratégia traçada.

Fonte: FERMA (2003, p. 8)

O quadro 03 avalia a probabilidade de ocorrência das ameaças identificadas, buscando estimar o nível de probabilidade, descrevendo seu período de ocorrência, e detalhando a probabilidade do risco atingir neste período.

Quadro 3 – Probabilidade de Ocorrência (Ameaças)

Estimativa	Descrição	Indicadores
Alta (Provável)	Com possibilidade de ocorrência todos os anos ou hipótese de ocorrência superior a 25%.	Potencial para ocorrer diversas vezes dentro de determinado período de tempo, por exemplo, dez anos.
Média (Possível)	Com possibilidade de ocorrência todos os anos ou hipótese de ocorrência inferior a 25%.	Pode ocorrer mais do que uma vez dentro de determinado período de tempo, por exemplo, dez anos. Pode ser difícil de controlar devido a algumas influências externas.
Baixo (Remota)	Sem possibilidade de ocorrência em cada dez anos ou hipótese de ocorrência inferior a 2%	Nunca ocorreu. Improvável que ocorra.

Fonte: Adaptado de FERMA (2003, p. 8)

Neste quadro 04 é demonstrado o mesmo modelo apresentado no quadro anterior. Entretanto, neste caso ele avalia a probabilidade dos riscos, o identificando como oportunidade.

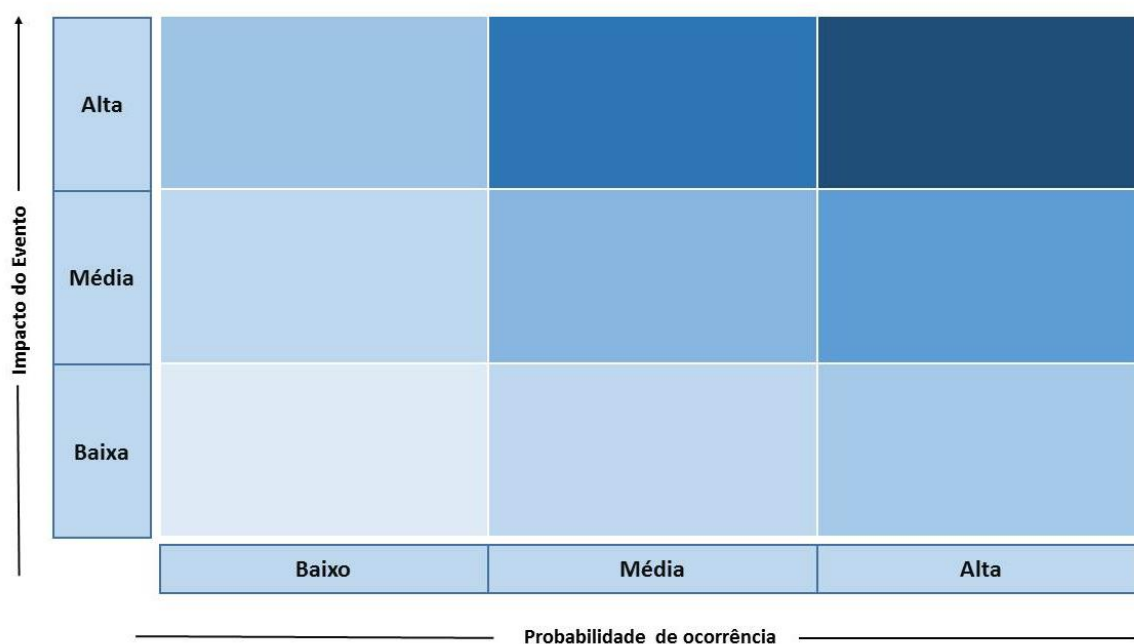
Quadro 4 – Probabilidade de Ocorrência (Oportunidades)

Estimativa	Descrição	Indicadores
Alta (Provável)	É provável a obtenção de um resultado positivo num ano cuja hipótese de ocorrência superior a 75%	Clara oportunidade, com certeza razoável, a ser atingida a curto prazo, com base nos processos de gestões atuais.
Média (Possível)	Perspectivas razoáveis de resultados favoráveis num ano ou hipótese de ocorrência entre 25% a 75%	Oportunidade que podem ser atingíveis, mas exigem uma gestão cuidadosa.
Baixa (Remota)	Algumas hipóteses de resultados favoráveis a médio prazo ou hipótese de ocorrência a 25%	Possível oportunidade que ainda deve ser totalmente investigada pela administração. Oportunidade cuja probabilidade de sucesso é baixa, com base nos recursos aplicados da gestão.

Fonte: FERMA (2003, p. 9)

Seguindo esta mesma linha de pensamento, em avaliar o impacto como alto, médio e baixo, o IBGC (2007) utiliza este gráfico exposto na figura 02. Por meio dele consegue-se avaliar o grau de exposição, assim como a probabilidade de ocorrência do risco.

Figura 2 - Exemplo Ilustrativo de Avaliação de Risco



Fonte: Adaptado de IBGC (2007, p. 21)

Sendo que, esta figura demonstra o valor do impacto do evento (eixo vertical) e a probabilidade desta ocorrência (eixo horizontal), catalogando em: baixa, média e alta. A utilização desta ferramenta possibilita ao gestor melhor visualização com relação a classificação de cada um dos riscos.

Assim, o COSO (2007) determina que um risco com potencial negativo demanda uma atenção considerável da administração. Porém, é importante que a análise seja racional e cuidadosa.

2.6.3 RESPOSTA AO RISCO

Depois de identificados e avaliados, deve-se definir qual tratamento que será dado aos riscos. As respostas incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos, essas respostas podem ser aplicadas individualmente ou de forma combinada.

Padoveze e Bertolucci (2009 *apud* Steinberg *et al.*, 2003) apresentam da seguinte forma as categorias de resposta ao risco:

- a) **Evitar:** toma-se ação para eliminar as atividades que permitem a aparição do risco. Pode envolver a desistência de uma linha de produtos, da expansão para um novo mercado, ou a venda de uma divisão;
- b) **Reduzir:** toma-se ação para reduzir probabilidade e ocorrência ou impacto do risco, ou ambos. Tipicamente este processo atinge centenas de decisões no dia-a-dia dos negócios.
- c) **Compartilhar:** toma-se ação para reduzir a probabilidade de ocorrência ou impacto dos riscos, por meio de transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. Por exemplo, adquire-se seguro de um determinado equipamento, de modo que, o risco de manutenção do equipamento é compartilhado com a seguradora.
- d) **Aceitar:** neste aspecto a organização não toma nenhuma medida para encarar a probabilidade e o grau de risco estipulado.

A AMJ (2016) define que as respostas devem se adequar ao nível de risco, considerando a relação custo benefício, acordadas com as partes interessadas. O quadro 05 identifica os quatro passos traçados para responder os riscos.

Quadro 5 – Exemplos de Respostas aos Riscos

ACEITAR	COMPARTILHAR
<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Fazer própria seguridade” contra perdas; ➤ Confiar em proteções naturais no portfólio; ➤ Compatibilidade com as tolerâncias a risco. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguro contra perdas imprevistas; ➤ Participação em acordos, convênios; ➤ Terceirização de processos não finalísticos; ➤ Contratos específicos.
EVITAR	REDUZIR
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abandonar um projeto ou programa; ➤ Decisão de não empreender novas iniciativas/atividades que possam originar os riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diversificar produtos e serviços oferecidos; ➤ Estabelecimento de limites orçamentários; ➤ Otimizar processos decisórios.

Fonte: Adaptado AMJ (2016, p. 22)

O IBGC (2007) destaca que a alta administração deverá determinar qual posicionamento frente aos riscos, considerando todo o estudo levantado pela Gestão de Risco. Além disso, o IBGC acrescenta outros dois exemplos de resposta aos riscos além das citadas anteriormente. Sendo elas:

- a) **Reter o risco:** manter o risco ao nível atual de impacto ou probabilidade. Por exemplo, a diretoria da empresa decide não investir em melhorias na área de informática, desta forma, a empresa assume que as perdas e erros de informações internas para o processo de decisão de risco são toleráveis.
- b) **Explorar o risco:** consiste em aumentar o grau de exposição ao risco na medida em que isto possibilita vantagens competitivas.

Uma vez avaliado os diferentes efeitos de resposta ao risco, deve-se comunicar os impactos a administração e colaboradores da empresa. Sendo que, é necessário reconhecer algum nível e resposta ao risco, pois não existe meio de eliminá-los.

2.7 COMUNICAÇÃO

Um processo de Gestão de Risco que possui comunicação adequada evita as chances da administração tomar conhecimento de um risco quando este já se transformou em crise. Deste modo, a informação coletada e comunicada de maneira ágil e eficaz permite as partes interessadas uma avaliação mais rápida e objetiva a respeito dos eventos que possam atingir a empresa.

AMJ (2016) destaca que a comunicação deve ser vista como um processo multidirecional, de tal forma que as decisões possam ser tomadas a partir das informações adequadas sobre os riscos.

De acordo com COSO (2007) toda organização identifica e coleta uma gama de informações relacionadas às atividades e eventos pertinentes à administração. Esta comunicação pode surgir sob a forma de manuais de políticas, memorandos, mensagens de correio eletrônico, notificações em quadros de aviso, mensagens pela internet e mensagens gravadas em vídeo.

O IBGC (2007) destaca que o conteúdo da comunicação com o ambiente externo e interno reflete nas políticas e culturas adotadas pela empresa. Desta forma, é necessário coletar e comunicar as informações de forma coerente, sendo que, este não se trata de um estágio separado, mas sim de um processo que permeia todas as etapas da Gestão de Risco.

“Comunicação interna e externa eficaz é importante para assegurar que os responsáveis pela implementação da gestão de riscos e os investidores compreendam as bases sobre quais as decisões são tomadas”. (BRASILIANO, p. 33, 2011) Por meio dessas informações é possível que o investidor ou o colaborador da empresa entenda o porquê determinadas ações são tomadas.

2.6.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

Dentro de uma organização diversos níveis necessitam de diferentes tipos de informação, isto inclui uma clara definição da filosofia e da abordagem do gerenciamento de riscos, além de uma clara delegação de autoridades dentro da organização.

Para o COSO (2007) as comunicações devem transmitir com eficácia os seguintes aspectos:

- A importância e pertinência do gerenciamento de riscos;
- Os objetivos da organização;
- O apetite a riscos e sua respectiva tolerância;
- Uma linguagem clara e objetivo sobre os riscos;
- As funções e responsabilidades do pessoal ao conduzir e apoiar os componentes do gerenciamento de riscos.

O COSO completa afirmando que todos os empregados, principalmente do alto escalão, devem receber uma mensagem clara da administração alertando que a Gestão de Risco deve ser levada a sério.

IBGC (2007) afirma que a divulgação de informações internas, deve reforçar a cultura da organização. Sendo que, este mecanismo deve ser implantado buscando estimular os colaboradores quanto as suas tarefas dentro da Gestão de Risco.

FERMA (2003) completa destacando que cada indivíduo deve compreender seu nível de responsabilidade referente aos riscos individuais, sendo que, eles podem contribuir para melhorias na Gestão de Risco existente.

Na maioria dos casos existe um único canal de comunicação entre administração e empregados. Entretanto, em casos específicos se faz necessário a criação de um canal de comunicação alternativo para que os colaboradores possam relatar denúncias ou fraudes. O COSO (2007) destaca a importância de o funcionário entender que não haverá represália para o relato de informações relevantes.

2.6.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA

A comunicação deve ser apropriada em todos os aspectos, não somente dentro de uma organização, mas também fora dela, de modo a atingir clientes e fornecedores por meio de informações significativas. Uma boa comunicação externa mantém a reputação da empresa em um nível elevado de mercado.

A FERMA (2003) afirma que a comunicação externa é essencial principalmente para as empresas de capital aberto, pois uma comunicação

destacando que a Gestão de Risco está funcionando de modo eficaz garante maior investimento por parte dos acionistas. A FERMA ainda alega que na comunicação externa formal deve constar os seguintes itens:

- Método de controle caracterizando as responsabilidades relativas à gestão de riscos;
- Processos utilizados para identificar os riscos;
- Sistemas de controle para gerir os riscos mais significativos;
- Sistema de monitoramento implantado pela organização.

COSO (2007) destaca a importância de uma comunicação aberta, independentemente da empresa ser capital aberto ou fechado. Este tipo de comunicação demonstra ao mercado maior transparência e comprometimento por parte da gestão.

2.7 MONITORAMENTO

É preciso seguir monitorando as atividades estabelecidas pela Gestão de Riscos, pois a organização enfrenta ambientes sujeitos a constantes alterações, sendo necessário sua identificação e adaptação dessas oscilações.

De acordo com o COSO (2007, p. 40) “As respostas aos riscos, que se mostravam eficazes anteriormente, podem tornar-se inócuas³, as atividades de controle podem perder a eficácia ou deixar de ser executadas, ou os objetivos podem mudar”. Por este motivo o monitoramento é feito pela administração da organização, tendo como objetivo, checar se os métodos utilizados pelo gerenciamento de risco continuam funcionando de modo efetivo.

FERMA (2003) destaca três pontos que se deve obter resposta por meio do monitoramento, sendo eles:

- Monitorar se as medidas adotadas estão alcançando o objetivo;
- Monitorar se os procedimentos para captar informações e avaliações na organização foram procedidos de maneira eficaz;

³ Inócuo - que é inofensivo, não causa dano; que não prejudica; que não consegue produzir o efeito esperado.

- Monitorar se as tomadas de decisões efetuadas pela administração da empresa estão surtindo efeito.

O IBGC (2007) define que o monitoramento regular ocorre no curso normal das atividades gerenciais. Desta forma, ineficiências da Gestão de Riscos devem ser relatadas à administração da empresa. Essa vulnerabilidade é constatada por meio de controles internos, controles gerais ou atividades de controle específico.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será exposto o enquadramento metodológico da pesquisa bem como os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Com relação aos objetivos do estudo, a pesquisa está caracterizada de uma forma qualitativa. Para Dias, Rodrigues e Watanabe (2015, p. 85). “A abordagem qualitativa prioriza o método de coleta de dados que aproximem o pesquisador de seu objeto de investigação”. Uma vez que o estudo possui como objetivo identificar a contribuição que uma gestão estratégica de risco traz para o gerenciamento das empresas.

Ao abordar um tema com método qualitativo destaca-se que pode ser uma forma adequada para se conhecer a natureza do fenômeno. Beuren (2006, p. 92) conceitua a pesquisa qualitativa na Contabilidade como:

Na contabilidade, é bastante comum o uso de abordagem qualitativa como tipologia de pesquisa. Cabe lembrar que, apesar de a Contabilidade lidar intensamente com números, ela é uma ciência social, e não uma ciência exata como alguns poderiam pensar, o que justifica a relevância do uso da abordagem qualitativa.

Sendo que os objetivos foram analisados de forma descritiva. “A análise descritiva se preocupava fundamentalmente em investigar o que é, ou seja, em descobrir as características de um fenômeno”. (BEUREN, 2006, p. 139).

Para Dias, Rodrigues e Watanabe (2015, p. 37) “as principais características deste tipo de pesquisa é o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionamentos, formulários, observação sistemática e entrevistas estruturadas”.

Este tipo de análise pode ser empregado nos trabalhos monográficos que visam investigar e descobrir a relação entre variáveis, bem como investigar sua relação com casualidade de fenômenos, BEUREN (2006).

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Quanto aos procedimentos efetua-se um estudo de caso em uma empresa de produção de arroz, localizada em um pequeno município no sul do estado de Santa Catarina.

A pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Este estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico. (BEUREN, 2006, p. 84).

O estudo de caso é importante visto que se permite uma investigação se preservando as características significativas dos eventos na vida real. Desta forma aplica-se o instrumento de pesquisa em uma organização com intuito de trazer informações com embasamento realista.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem por objetivo demonstrar a aplicabilidade dos estudos levantados por meio do referencial bibliográfico apresentado até este momento. Desta forma, será feita uma análise dos riscos que cercam o ambiente da empresa, de modo que, o gerenciamento de riscos consiga avaliá-los, dando à organização a ciência dos riscos que ela está exposta. A empresa objeto de estudo será apresentada com nome fictício, uma vez que não foi autorizada a sua exposição.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Grãoarroz LTDA é um empreendimento do ramo orizícola⁴, fundada há 40 anos. Possui uma administração familiar, que ao longo dessas quatro décadas já passou por algumas sucessões em sua administração. Apesar de consolidada no mercado, a atual gestão tem ciência das intensas mudanças que o mercado vem atravessando.

A unidade de produção da empresa Grãoarroz LTDA está localizada na cidade de Turvo, extremo sul catarinense. A empresa possui sede própria e conta com 35 colaboradores em seu quadro de funcionários, e uma produção de 35 mil fardos de arroz/mês, sendo que 90% de sua produção é destinado a região nordeste do país.

A empresa produz e comercializa o arroz, assim como subprodutos oriundos do processo produtivo, tais como: farelo e arroz para cão. Seu regime tributário é o Lucro Real, sendo que o sua contabilidade é feito de forma terceirizada.

4.1.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A equipe gerencial da empresa é comandada pelos sócios, sendo eles integrantes da mesma família. Cada departamento possui um gerente responsável comandando as diferentes operações.

A figura 03 apresenta a estrutura organizacional da empresa por meio de um organograma:

⁴ Orizícola: Relativo a cultura do arroz.

Figura 3 – Organograma empresa Grãoarroz LTDA.

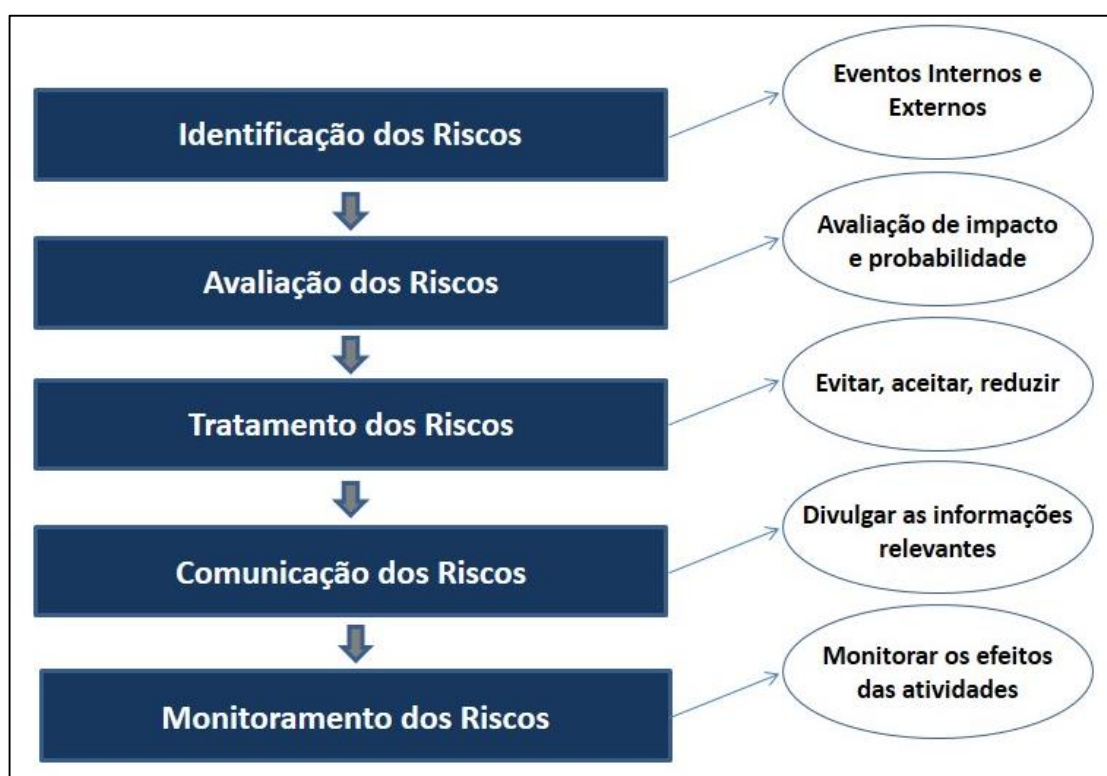


Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 ETAPAS DO ESTUDO

Nesta seção será explanado a sequência da pesquisa a ser elaborado ao decorrer deste estudo de caso. Desta forma, propõe-se a implantação de uma Gestão de Riscos, para isto se buscou o conhecimento do ambiente no qual está inserida e empresa, fazendo assim, uma avaliação de diversos fatores que podem intervir direta ou indiretamente no desempenho da organização.

Figura 4 - Etapas do Estudo de Caso



Fonte: Elaborado pelo autor

Após a identificação e avaliação dos riscos, este estudo vai levar os possíveis tratamentos para os gestores, ficando à cargo dos mesmos a decisão de como prosseguir, mediante a identificação do risco.

Porteriormente a resposta aos riscos, esta pesquisa irá elaborar o método de monitoramento para continuar dando o devido acompanhamento para os eventos, assim como, seguir comunicando a alta administração de todo o processo feito na Gestão de Riscos.

4.3 IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Dando seguimento as etapas delineadas para o estudo de caso, o primeiro item para implantação de uma Gestão de Riscos na empresa Grãoarroz Ltda consiste em identificar os riscos que podem afetar a organização.

Como a empresa objeto de estudo não possui nenhum gerenciamento de risco e o objetivo deste estudo consiste em desenvolver a Gestão de Riscos para a mesma, se utilizou do método de entrevistas para avaliar os riscos que permeiam a organização. Desta forma, os principais gestores descreveram os principais riscos em diferentes setores.

Após as entrevistas se adotou o mesmo critério estabelecido por Prado em seu estudo do ano de 2014. Desta forma, o quadro 06 estabelece critérios para qual nível de impacto determinado risco pode afetar a empresa:

Quadro 6 – Critério para Avaliação de Impacto dos Riscos

Nível		Impacto
Descrição	Rating	Avaliação Qualitativa
Insignificante	1	Impacto inexistente/insignificante.
Baixo	2	Baixo impacto no atingimento dos objetivos da organização, marca e reputação, satisfação dos clientes e valores corporativos.
Moderado	3	Impacto moderado no atingimento dos objetivos da organização, marca e reputação, satisfação dos clientes e valores corporativos.

Nível		Impacto
Descrição	Rating	Avaliação Qualitativa
Alto	4	Impacto significativo no atingimento dos objetivos da organização, marca e reputação, satisfação dos clientes e valores corporativos.
Crítico	5	Impacto crítico no atingimento dos objetivos da organização, marca e reputação, satisfação dos clientes e valores corporativos.

Fonte: Prado (2014, p. 111)

Com a análise de impacto feita, posteriormente é fundamental calcular sua probabilidade de impacto. Para isto, o critério adotado foi feito com base nas últimas ocorrências dos eventos citados, assim como os métodos de defesa que a empresa utiliza para evitar o acontecimento dos riscos citados. Desta forma, o quadro 07 determina quais critério devem ser usados para que se chegue em um cálculo de probabilidade de ocorrência ideal.

Quadro 7 – Critério para Probabilidade com Base nos Controles Internos

CRITÉRIO		RATING
Efetividade dos Controles Internos	Efetivo (ex: nenhuma ocorrência nos últimos 5 anos)	0
	Baixa ocorrência de problemas (ex: 1 em 5 anos)	0,50
	Moderada ocorrência de problemas (ex: 1 em 3 anos)	1
	Alta ocorrência de problemas (ex: 1 em 2 anos)	2
	Inefetivo (ex: 1 em 1 ano)	3
Tipo do Controle	Automático	0
	Manual	0,50
Ação	Preventivo	0,25
	Detectivo	0,50
Frequência	Anual	0,25
	Semanal/Mensal	0,50
	Diário	1

Fonte: Prado (2014, P. 112)

Subsequente a análise de probabilidade feita, utiliza-se dos dados de impacto e probabilidade para a classificação dos riscos no quadro 08. Este demonstra um exemplo de avaliação de risco, utilizando o mesmo mecanismo elaborado por Prado em seu estudo. Este quadro permite calcular a probabilidade, identificar o impacto, e estabelecer a média do risco. Os quinze riscos citados, assim como seu impacto, efetividade de controles internos, tipos de controle, ação e frequência foram feitos com base nos relatos da alta cúpula da administração.

Quadro 8 – Matriz de Risco x Controle

Matriz Risco x Controle					Probabilidade					Média do Risco	
Área	Risco	Questão	Controle	Impacto Efetividade	Controle Tipo	Ação	Frequência	Total			
R1	Econômico	Baixo capital de giro para cumprir com suas obrigações.	Há monitoramento das entradas e saídas para que a empresa consiga cumprir com suas obrigações?	Monitoramento semanal entre vendas e compras para que a empresa não necessite de novos empréstimos.	5	2	0,5	0,5	0,5	4	5
R2	Econômico	Concorrência começar a ganhar espaço e tomar alguns clientes da empresa.	Existe um comparativo de preço entre o produto da empresa com o de seus concorrentes?	Comparação de preços feita por pesquisas e por meio de representantes que passam as devidas informações.	3	0,5	0,5	0,25	0,5	2	3
R3	Econômico	Inadimplência dos clientes com relação as vendas a prazo.	As vendas a prazo são monitoradas para que o não recebimento não afete, em danos graves, o financeiro da empresa?	Constante contato com os clientes. Vendas com prazo maior somente para clientes com alta fidelidade.	4	3	0,5	0,5	0,5	5	5

Matriz Risco x Controle					Probabilidade					Média do Risco	
Área	Risco	Questão	Controle	Impacto Efetividade Controle	Tipo	Ação	Frequência	Total			
R4	Meio Ambiente	Erros nas emissões de dejetos como casca e cinza proporcionada pelo uso de descarte nas estufas.	A emissão de dejetos usados no processo de industrialização sofre monitoramento?	Gerente de produção controla os dejetos para serem devidamente depositados para seu tratamento.	2	0	0	0,25	1	1	2
R5	Meio Ambiente	Desastres naturais (ex: eca, granizo, geada) podem comprometer o recebimento de matéria prima implicando no desabastecimento da produção.	A empresa controla de alguma forma os riscos de desastres ambientais (ex: seca, granizo, geada)?	Gerente de compras mantém contato com os produtores rurais, de modo que se ocorrer, se busque de imediato outro fornecedor.	1	0	0,5	0,25	0,25	1	1
R6	Político	Mudança na legislação vigente nos estados no qual a empresa vende seu produto.	A empresa se mantém atenta para as regras tributárias nos estados no qual mantém negociação?	Gerente de vendas e setor de contabilidade mantém o controle da legislação vigente.	4	0,5	0	0,25	0,5	1	3
R7	Sociais	Mudança no comportamento do consumidor com relação aos produtos oferecidos.	O consumidor final tem exigido maior variedade com relação as produtos?	Controle por meio de pesquisas que demonstram qual o maior consumo de determinado tipo de arroz tem maior saída.	4	1	0,5	0,25	0,25	2	3
R8	Tecnológico	Equipamentos de produção desatualizados atrasando assim no desempenho.	Equipamentos de produção tem mesma efetividade com relação a concorrência?	Maior manutenção nos equipamentos para garantir a qualidade do produto.	3	0	0,5	0,25	0,5	1	2

Matriz Risco x Controle					Probabilidade					Média do Risco	
Área	Risco	Questão	Controle	Impacto Efetividade Controle	Tipo	Ação	Frequência	Total			
R9	Pessoal	Má capacitação dos empregados, impactando em não corresponder com as tarefas exigidas.	Empregados tem desempenhado suas funções de acordo com o esperado?	Um responsável por cada setor de produção fica encarregado por exigir o cumprimento da meta.	5	1	0,5	0,5	1	3	4
R10	Pessoal	Problemas relacionados com a saúde dos colaboradores ou acidentes de trabalhadores ocorridos na produção.	A organização realiza medidas preventivas quanto a saúde dos colaboradores e ações para evitar acidentes de trabalho?	Treinamento dos colaboradores, com empresas especializadas em segurança no trabalho e fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual (EPI).	2	0	0,5	0,25	0,25	1	2
R11	Processo	Erro na produção que pode afetar a qualidade do produto.	Existe algum controle de qualidade para que produtos com qualidade abaixo não cheguem até o cliente?	Controle de qualidade na produção, por meio de sistema e um responsável direto pelo setor.	5	0,5	0	0,25	0,5	1	3
R12	Processo	Pagamentos indevidos com relação as empresas terceirizadas que fazem o frete.	As despesas de frete são monitoradas pela empresa?	Área de vendas é responsável por manter a logística de frete controlando seus pagamentos.	2	0	0,5	0,25	0,25	1	2
R13	Processo	Empresa produzir abaixo do esperado para o ano e comprometer a entrega do produto para seus clientes.	Existe controle entre a quantidade de entrada e a expectativa produzida?	As áreas de compras e vendas costumam estar alinhadas para que este problema não afete os clientes.	5	2	0,5	0,25	0,25	3	4

Matriz Risco x Controle					Probabilidade					Média do Risco	
Área	Risco	Questão	Controle	Impacto Efetividade Controle	Tipo	Ação	Frequência	Total			
R 14	Processo	Falha no processo produtivo que acarrete no não cumprimento da regulamentação sanitária.	O processo produtivo sofre acompanhamento para que a empresa não descumpra a regulamentação sanitária?	Monitoramento de cada setor, pelos encarregados, sendo eles os responsáveis por assegurar o cumprimento da regulamentação sanitária.	2	1	0,5	0,25	0,25	2	2
R 15	Tecnologia	Ataque de hackers no sistema não garantindo a integridade de dados.	Há monitoramento quanto ao sistema de dados?	Sistema de segurança e equipe de terceirizadas garantem a integridade dos sistemas.	1	1	0	0,25	0,5	2	2

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira coluna identifica o número do risco para uma melhor identificação no mapa que será apresentado posteriormente. A segunda coluna destaca qual a área do risco, seguida pela coluna que descreve de maneira breve como o risco pode atingir a empresa. Enquanto na quarta coluna abre-se espaço para questionar como a empresa tem se prevenido para evitar esses eventos, sendo respondido por um gestor da empresa na quinta coluna.

As demais colunas são compostas por números que auxiliam na avaliação de probabilidade de ocorrência e impacto, assim como calcular a média do risco.

Para uma melhor visualização de cada um dos riscos, utiliza-se o modelo do IBGC, permitindo identificar a origem, tipos e natureza de cada um dos riscos. Com base nisto, a figura 05 posiciona os riscos de acordo com esses critérios.

Figura 5 – Categorização dos Riscos

		Tipos	Natureza dos Riscos			
			Estratégico	Financeiro	Operacional	Conformidade
Origem dos Eventos	Externos	Macroeconômico	R2			
		Ambiental			R5	
		Social	R7			
		Tecnológico				
		Legal	R6			
	Internos	Econômico		R1, R3		
		Ambiental			R4	R4
		Pessoal			R9, R10	R10
		Tecnológico			R8, R15	
		Processo	R11, R13	R12	R11, R12, R13, R14	R14

Fonte: Elaborado pelo autor

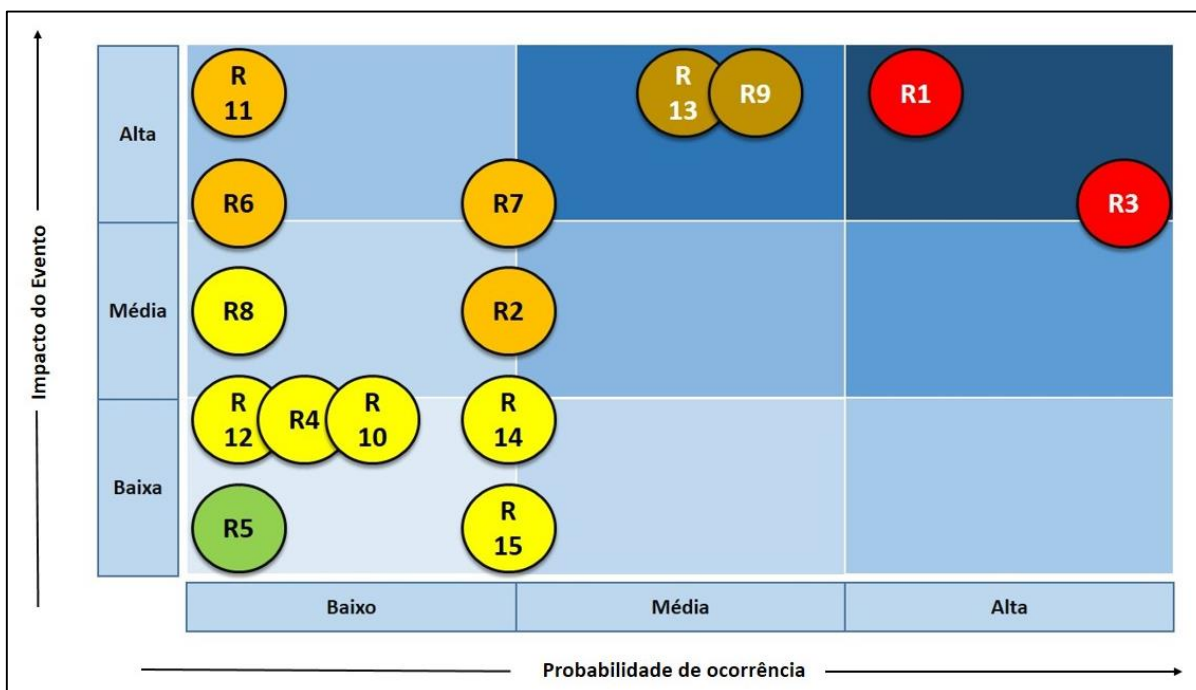
Por meio da identificação da origem, natureza e tipos de riscos pode-se avaliar de forma mais esclarecedora o surgimento e as possíveis formas de tratamento de cada risco. A elaboração deste quadro, permite, ainda, a formulação de uma melhor base de dados para a construção do Mapa de Riscos.

4.3.1 MAPA DE RISCO

A consolidação da identificação e avaliação do risco irá gerar um mapa de riscos, esta ferramenta permite uma melhor visualização por parte dos gestores. Na figura 06, este mapa coloca o risco numa posição de acordo com seu impacto (eixo vertical) e sua probabilidade de ocorrência (eixo horizontal).

Deve-se mapear cada um dos riscos catalogando em impacto e probabilidade baixa, média ou alta. A elaboração deste instrumento possibilita a todos os setores da organização visualizar melhor a prioridade de tratamento de cada um dos riscos.

Figura 6 – Mapa de Probabilidade x Impacto



Fonte: Elaborado pelo autor

Com base neste mapa percebe-se que os riscos que mais causam preocupação a empresa são o R1 e R3, que estão diretamente ligados ao financeiro da organização. Após apresentado este mapa aos gestores foi confirmado que houve um agravamento com relação ao capital de giro (R1) motivada pela inadimplência dos clientes (R3). O responsável pelo setor financeiro associa o aumento da gravidade desses riscos com a recente crise econômica que afeta o país.

Destaca-se, também, que dentre os riscos citados, metade não oferece grandes preocupações, tendo em vista que seu impacto e sua probabilidade de ocorrência são considerados baixos.

Entretanto, o restante dos riscos aparece com um alto impacto e uma probabilidade de ocorrência acima da média, ligando assim, um sinal de alerta dentro da organização. Como por exemplo, o R9 que está associado a má capacitação dos funcionários em exercer suas funções. O administrador responsável pela organização, associou este alto risco à recente mudança de postura com relação a sua nova política de produção, alguns colaboradores mais antigos tem enfrentado dificuldades para adequação as novas exigências.

A empresa produzir abaixo do esperado (R13) é uma preocupação constante na organização, tendo em vista que este risco atingiu a empresa

recentemente, exigindo bastante por parte dos gestores para diminuir o impacto causado.

As recentes pesquisas de mercados indicam que o consumidor demonstra interesse crescente no arroz do tipo integral. Essa mudança no comportamento dos clientes (R7) tem sido monitorada de forma constante pelos gestores, devido seu impacto ser bastante significativo no desempenho da empresa.

O R2 que também aparece numa posição de destaque no mapa apresentado, está ligado a concorrência começar a ganhar espaço. Devido a região sul do Brasil produzir bastante arroz, este é um risco bem real, os gestores da organização afirmam que manter a alta qualidade do produto é o que tem diferenciado a empresa de suas concorrentes. Desta forma, pela empresa prezar pela qualidade, o R11 também aparece com destaque no mapa, pois ele está ligado diretamente com erros na produção do produto que possam afetar na qualidade do mesmo.

Outro risco que aparece numa posição de destaque no mapa é o R6, este está ligado diretamente com a mudança na legislação tributária dos estados. Os gestores demonstram sua preocupação quanto a isso, devido a empresa comercializar grande parte da sua produção para diferentes estados. Porém, nos últimos anos não houve nenhuma mudança significativa na legislação que afetou drasticamente a organização.

Com isso, este mapa serve de base para identificar os riscos que mais afetam a empresa, dando prioridade aos que possuem maior impacto e maior probabilidade para ser dado o devido tratamento aos riscos.

4.4 TRATAMENTO DOS RISCOS

Considerando as informações trazidas no mapa exposto na figura 05, identificou-se os oito riscos que necessitam de uma maior atenção, assim como uma resposta imediata por parte da empresa.

Neste processo, cabe a alta administração definir qual o tratamento deve ser dado para cada um dos riscos levantados. De acordo com o levantamento feito no referencial teórico, apresentado anteriormente, existem as seguintes opções: aceitar (não realizar nenhuma atividade), evitar (ação para eliminar os riscos), compartilhar

(transferir ou compartilhar a responsabilidade pelos riscos) e reduzir (ação para reduzir a probabilidade dos riscos).

Desta forma, o quadro 09 busca apresentar qual dessas respostas os gestores optaram, elencando quais ações serão tomadas com intuito de atingir o objetivo estabelecido neste mesmo quadro. Salienta-se que os riscos estão apresentados em ordem de prioridade, conforme definido no mapa de probabilidade *versus* impacto.

Cabe destacar que as ações em sua maioria estão em andamento ou ainda não foram iniciadas, não possibilitando trazer neste estudo se as ações conseguiram amenizar os riscos evidenciados.

Quadro 9 – Tratamento dos Riscos

Risco	Resposta	Ação	Objetivo	Prazo	Status
R3	Reduzir	Estabelecer limites orçamentários com a diminuição dos prazos de pagamentos aos clientes.	Diminuição da inadimplência em 20%.	1 ano	Em andamento.
R1	Compartilhar	Aquisição de empréstimos a longo prazo para investir em um novo maquinário de produção.	Otimizar o processo produtivo.	1 ano	Não iniciado.
R9	Reduzir	Desligar funcionários que não corresponderem com o desempenho esperado de suas funções.	Reciclagem do perfil dos colaboradores.	6 meses	Não iniciado.
R13	Reduzir	Instituir o setor de Planejamento e Controle de Produção (PCP).	Controlar a necessidade de matéria prima.	6 meses	Em andamento.
R7	Reduzir	Diversificar os produtos, aumentando assim a produção de arroz do tipo integral.	Atender a nova demanda de mercado.	2 anos	Em andamento.
R2	Evitar	Instituir políticas de descontos conforme quantidade vendida.	Aproximar a empresa dos clientes.	1 ano	Não iniciado.
R11	Reduzir	Aumento no controle interno, investindo em treinamento dos colaboradores.	Reduzir os erros no processo produtivo.	6 meses	Em andamento.
R6	Aceitar	A administração entende que não consegue intervir na mudança de legislação tributária, assim como é inviável deixar de vender para outros estados.	Continuar vendendo e monitorando a legislação de outros estados.	1 ano	Em andamento.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base neste quadro, chama-se atenção para o R1, pois mesmo com um capital de giro considerado baixo e o risco em posição crítica no mapa, a alta

administração da empresa decidiu explorar este risco aumentando seu grau de endividamento, acreditando assim, que esta ação trará vantagens competitivas, comparados aos seus concorrentes.

Outro item a ser dado destaque, trata-se do R6, uma vez que os gestores entendem não ser possível se envolver em definições políticas, assim como inviável deixar de vender seus produtos para regiões fora do estado de Santa Catarina. Sendo assim, a empresa aceita este risco, mantendo-o em seu nível atual de impacto. Nos demais as respostas buscam eliminar ou reduzir os riscos elencados. Entretanto, para conseguir êxito nas ações se faz necessário uma boa comunicação em todos os níveis.

4.5 COMUNICAÇÃO

O processo de gerenciamento de riscos deve levar à alta administração e áreas especializadas por cada risco, todas as informações desenvolvidas nesta gestão de riscos, de modo que a tomada de decisão seja segura e eficaz.

Neste estudo, a comunicação para a alta cúpula foi feita em paralelo, de acordo com o avanço da pesquisa, tendo em vista que as informações de tratamento dos riscos foram colhidas de acordo com o conhecimento dos gestores quanto ao nível de cada risco. Desta forma, o mapa auxiliou no processo de comunicação, assim como o quadro 07, que trouxe a média de cada risco.

Entretanto, a comunicação interna deve ser feita em todos os níveis da organização, possibilitando assim, que todos os colaboradores tomem ciência de qual exposição e ameaças suas atividades estão expostas e quais impactos suas ações acarretam no desempenho da empresa.

. Por não ter acesso direto aos colaboradores da empresa, esta etapa de comunicação entre os funcionários ficou sob responsabilidade dos gestores da organização. Outro item sob responsabilidade dos gestores diz respeito a comunicação externa, pois a empresa estuda a hipótese de divulgar seu Planejamento Estratégico em conjunto com a Gestão de Riscos, visando constituir uma melhor reputação entre seus fornecedores e clientes.

4.6 MONITORAMENTO

Os riscos devem ser monitorados por meio de controles e indicadores, visando verificar se as ocorrências estão de acordo com os objetivos propostos pela organização na resposta aos riscos.

Desta forma, ficou esclarecido que o responsável por cada um dos riscos deverá apresentar relatório bimestral contendo as informações sobre o cumprimento do objetivo traçado no quadro 08. Assim como, os gestores assumirão a responsabilidade de monitorar se o cumprimento dos mesmos está seguindo os objetos estratégicos traçados pela organização.

Como as ações começaram a ser executadas de maneira muito recente e outra parte ainda nem foi iniciada, não foi possível que este estudo trouxesse maiores detalhes sobre o monitoramento dado pela empresa para cada um dos riscos, tendo em vista que este é um processo contínuo da Gestão de Riscos, após sua implementação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação ao presente trabalho, percebe-se a importância de utilizar os mecanismos presentes em uma Gestão de Riscos. Ficando em evidência que este processo não pertence somente as grandes companhias que utilizam as ferramentas da Governança Corporativa, mas sim, que uma Gestão de Riscos pode ser implantada em uma empresa de médio porte, facilitando a tomada de decisão dos administradores.

A aplicação das ferramentas que compõe uma Gestão de Riscos traz inúmeros benefícios para a empresa. Contudo, este assunto ainda é tratado com pouca importância por parte dos gestores, o que pode acarretar ao desaparecimento das organizações.

Em geral, os empresários desejam que seus empreendimentos sejam eternos, contudo as oscilações de mercado, variações na política e recentes crises econômicas demonstram que para alongar a vida de uma empresa as ferramentas gerenciais ganham cada vez mais destaque. Por isso, a Gestão de Riscos surge como um importante processo de auxílio na gestão.

A Gestão de Riscos permite aos gestores um maior conhecimento quanto aos eventos que sua empresa está exposta, permitindo calcular o impacto e a probabilidade desses riscos, definindo também, se sua origem é interna ou externa, assim como de qual natureza o risco é originado.

Contudo, é importante frisar que uma Gestão de Riscos não permite a empresa eliminar todos os riscos existentes, pois conforme apresentado neste estudo, o risco é onipresente. Porém, a Gestão de Riscos permite a melhor prevenção e adaptação aos eventos.

O estudo de caso desta pesquisa foi realizado em uma empresa de beneficiamento de arroz, localizado no município de Turvo, sul de Santa Catarina. O principal objetivo foi demonstrar as principais etapas de implementação de um sistema de Gestão de Riscos nesta empresa. O objetivo geral foi atingido na medida em que os objetivos específicos, também, foram alcançados.

O primeiro objetivo de elencar as etapas fundamentais para identificação e avaliação dos riscos e suas origens foi atingido no momento em que foram percorridos

de maneira bibliográfica os conceitos, definições e etapas relacionadas a Gestão de Riscos.

Para alcançar o segundo objetivo, de avaliar quais principais riscos que a empresa estava exposta, buscou-se informações junto aos gestores, permitindo assim, que estes destacassem quais riscos afetavam a empresa. Com isso foi elaborado um quadro para descrever cada um desses riscos, analisando seus impactos e calculando suas probabilidades de ocorrências. Nesta etapa, utilizou-se um mapa de riscos, permitindo verificar melhor quais riscos apareciam com maior destaque, causando maior desconforto aos gestores.

Para que o terceiro objetivo de vincular os riscos ao processo de tomada de decisão da empresa de estudo fosse atingido, buscou-se a comunicação imediata com a alta cúpula da administração, permitindo então, que a resposta fosse dada a cada um dos eventos que causava maior desconforto, conforme levantado neste estudo. Com isso, foi elaborado um novo quadro, possibilitando o acompanhamento com os objetivos traçados para os oito principais riscos elencados.

Ao final desse estudo, recomenda-se à empresa a comunicação dessa Gestão de Riscos para todos os colaboradores, de modo que eles tenham ciência da importância de suas tarefas dentro da organização. Foi estabelecido, também, para que a empresa continuasse monitorando os riscos. Essas análises permitirão que sejam identificados ao longo do tempo novos riscos, assim como se os objetivos de respostas traçados foram atingidos.

Portanto, este trabalho evidenciou a importância da implementação de uma Gestão de Riscos. Conclui-se que essa ferramenta é importante dentro da gestão estratégica, possibilitando por parte da empresa evitar tendências que possam afetar seu desempenho, ou explorar riscos que possam maximalizar seus resultados.

REFERÊNCIAS

- AMJ. **Gestão de Riscos**. 2016. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/6_gestao_riscos_21jun.pdf>. Acesso em 07 jun. 2016.
- BRASILIANO, Antonio C. **Gestão e Análise de Riscos Corporativos: Método Brasileiro Avançado**. São Paulo: Sicurezza, 2009.
- BEUREN, Ilse M. et al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CAVALCANTI, Marly; et al: **Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnostico e Ação**. 2. ed. São Paulo: Thompson, 2007.
- COSO, **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**, 2007, Disponível em: <http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_portuguese.pdf> Acesso em: 17 ago. 2016.
- COSTA, Eliezer A. **Gestão Estratégica: Da Empresa que Temos Para a Empresa que Queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DAMODARAN, Aswath. **Gestão Estratégica do Risco: Uma Referencia Para a Tomada de Riscos Empresariais**. São Paulo: Bookman 2009.
- DIAS, Almerinda; RODRIGUES, Andrigo; WATANABE, Melissa. **Pesquisa de Mercado**. Criciúma: UNESC, 2015.
- FERMA, **Norma de Gestão de Riscos**, 2003, Disponível em: <<http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2016
- IBGC. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. 2007, Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2016.
- IBGE. **Demografia das empresas**. 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2013/default.shtm>>. Acesso em: 11 mai. 2016.
- LEE, Hyun. **Gestão de Riscos Estratégicos**. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.symnetics.com.br/mkt/Riscos_Estrategicos.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2016.
- LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica Balanceada: Um Enfoque nas Boas Práticas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, Luís M.; PEREZ JR, José H; SILVA, Carlos Alberto S. **Controladoria Estratégica: Textos e Casos Práticos com Solução**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MIRANDA, Lucas O. P. de M. e RAMOS, W. F. **A Importância da Gerencia de Risco para as Empresas**. Disponível em <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAv9AAL/a-importancia-gestao-risco-nas-empresas#>>. Acesso em 31 ago. 2016

PRADO, Eduardo V. **Práticas de Gerenciamento de Risco Corporativos: Um Estudo de Caso em Uma Indústria Multinacional de Autopeças**. 2014. 150 f. Dissertação – (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo. 2014

PADOVEZE, Clovis L.; BERTOLUCCI, Ricardo G. **Gerenciamento do Risco Corporativo em Controladoria**. *Enterprise Risk Management (ERM)*. São Paula: Cengage Learning, 2009.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2013. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasildestaque15,01e9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 12 mai. 2016.