EMPRAD ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO

MODELO DE IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E TRATAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS PARA PEQUENAS EMPRESAS

Davi Laskani Hoffmann - FEA/USP

Rogerio Meirelles - Geraldo Meirelles e Nadir Franciscato Meirelles

Fábio Lotti Oliva - FEAUSP

Resumo

As pequenas e médias empresas contribuem de forma expressiva para o PIB do país porém carecem de evoluir em boas práticas de gestão. Possibilitar uma melhor gestão de riscos nesse tipo de empresa foi a motivação para os autores para elaborar esse artigo. Os autores, um deles experiente consultor para pequenas empresas, identificaram a lacuna de conhecimento e métodos na área de identificação, análise e tratamento de riscos corporativos para esse tipo de organização. Realizaram pesquisa de metodologias com especial foco em COSO, ISO:31.000 e no estudo "29 Destruidores de Valor", da consultoria Deloitte, objetivando o desenvolvimento de método baseado em conceitos validados por instituições reconhecidas para gerenciamento de risco em empresas de pequeno porte. Propõem um modelo de aplicação, após terem realizado pesquisa bibliográfica na área de gerenciamento de risco corporativo, entrevista com os stakeholders da pequena empresa em foco e entrevista com especialista em gestão de risco corporativo. Como conclusão do trabalho, entregam um modelo de conceitos híbridos (especialmente considerando COSO e o estudo da Deloitte) que pode ser aplicado a empresas do mesmo porte daquela pesquisada.

MODELO DE IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E TRATAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS PARA PEQUENAS EMPRESAS

Resumo

As pequenas e médias empresas contribuem de forma expressiva para o PIB do país porém carecem de evoluir em boas práticas de gestão. Possibilitar uma melhor gestão de riscos nesse tipo de empresa foi a motivação para os autores para elaborar esse artigo. Os autores, um deles experiente consultor para pequenas empresas, identificaram a lacuna de conhecimento e métodos na área de identificação, análise e tratamento de riscos corporativos para esse tipo de organização. Realizaram pesquisa de metodologias com especial foco em COSO, ISO:31.000 e no estudo "29 Destruidores de Valor", da consultoria Deloitte, objetivando o desenvolvimento de método baseado em conceitos validados por instituições reconhecidas para gerenciamento de risco em empresas de pequeno porte. Propõem um modelo de aplicação, após terem realizado pesquisa bibliográfica na área de gerenciamento de risco corporativo, entrevista com os *stakeholders* da pequena empresa em foco e entrevista com especialista em gestão de risco corporativo. Como conclusão do trabalho, entregam um modelo de conceitos híbridos (especialmente considerando COSO e o estudo da Deloitte) que pode ser aplicado a empresas do mesmo porte daquela pesquisada.

Palavras-chave: Gestão de Risco. Pequenas Empresas. COSO. ISO:31.000. 29 Destruidores de Valor.

Abstract

Small and medium-sized companies make a significant contribution to the country's GDP, but they do not need to evolve into good management practices. To enable better risk management in this type of company was the motivation for the authors to elaborate this article. The authors, one of them experienced consultant for small businesses, identified the knowledge gap and methods in the area of identification, analysis and treatment of corporate risks for this type of organization. They carried out research on methodologies with a special focus on COSO, ISO:31.000 and the study "29 Value Breakers", by Deloitte consulting, aiming the development of a method based on concepts validated by recognized institutions for risk management in small companies. They propose an application model, after having carried out bibliographic research in the area of corporate risk management, interview with the stakeholders of the small company in focus and interview with a specialist in corporate risk management. As a conclusion, they provide a hybrid concept model (especially considering COSO and the Deloitte study) that can be applied to companies of the same size as those surveyed.

Key Words: Risk Management. Small Business. COSO. ISO:31.000. 29 Value Breakers.

1.INTRODUÇÃO

Durante sua existência, pequenas empresas verificam conhecidas dificuldades do empresariado: dificuldade de execução, pouco acesso a crédito, dificuldade em traçar e reorientar estratégia, baixo nível de segurança no sistema de governança corporativa, falta de controle, dificuldades em gestão de pessoas e dificuldades financeiras em geral. Portanto, evoluir em boas práticas de gestão é um ponto crucial a este segmento.
Justificando a escolha de pesquisa, um dos autores, profissional em Consultoria, detectou que em seu mercado de atuação não há método pronto disponível para a aplicação de gerenciamento de risco na amplitude pretendida.
Os autores iniciaram o trabalho considerando que conheciam demandas específicas, advindas das pequenas empresas clientes da consultoria citada, e estabeleceram o objetivo de desenvolver método baseado em conceitos validados por instituições reconhecidas para gerenciamento de risco em empresas de pequeno porte. Complementarmente, propõem modelo para aplicação; a aplicação do modelo em uma pequena empresa e validação do modelo após aplicação.

2.METODOLOGIA

2.1.Aspectos Metodológicos

A pesquisa foi estruturada em grandes etapas encadeadas:

- Entrevista Inicial com Especialista: um especialista em gestão de riscos foi consultado sobre teorias correlacionadas ao modelo a ser desenhado, assim como os desafios de lidar com as pequenas empresas;
- Referencial Teórico: foi realizado um levantamento bibliográfico contendo os principais autores do assunto, conforme seleção realizada entre os autores e o especialista consultado;
- Instrumentos de Pesquisa: foram realizadas pesquisas em bases secundárias e também entrevistas com o público da amostra, instrumento qualitativo de pesquisa a ser detalhado nos próximos parágrafos;
- Aplicação do modelo proposto: desenhou-se um modelo derivado da entrevista com especialista, conhecimento da empresa estudada e teoria investigada. Este modelo foi aplicado de forma prática na empresa estudada;
- Análise dos Resultados: os resultados da aplicação do modelo foram obtidos através da comparação dos dados coletados na pesquisa e as teorias investigadas;
- Abordagem ao Especialista Pós-Aplicação: para fins de validar o modelo aplicado, não com comprovação estatística, o modelo e resultados observados foram submetidos ao mesmo especialista que pode realizar observações sobre os benefícios do modelo e possíveis evoluções.

Prevendo responder todos os objetivos , elaborou-se um quadro inicial correlacionando objetivos, natureza da pesquisa, método/técnicas de análise e procedimentos de análise, verificado na figura 1.

OBJETIVOS	BASE CONCEITUAL	MÉTODO
Propor modelo de aplicação	COSO, ISO:31000, Deloitte 29 Destruidores de Valor	Pesquisa Bibliográfica
Aplicação do modelo em uma pequena empresa	COSO, ISO:31000, Deloitte 29 Destruidores de Valor	Qualitativo – Entrevista (Público: Proprietário e Líderes)
Validação do modelo pós-aplicação		Qualitativo – Entrevista (Público: Proprietário, Líderes e Especialista)

Figura 1: Matriz de Amarração Adaptada
Fonte: Autoria própria

O objetivo da pesquisa foi exploratório, com instrumento de pesquisa qualitativo.
Para embasamento teórico quanto à metodologia, utilizou-se da fonte dos autores Martins e Theóphilo (2009), cujas ideias são expressas nos próximos parágrafos.
Primeiramente, foi realizada uma revisão e levantamento bibliográfico, estudando profundamente os temas relacionados ao problema de pesquisa, checando as teorias e pesquisas publicadas sobre o escopo definido. Este tema está tratado no capítulo referente ao referencial teórico e trata da estratégia de pesquisa necessária para condução de qualquer pesquisa científica.
Posteriormente foram realizadas outras etapas de pesquisa em que a estratégia de pesquisa e procedimentos de coleta e análise serão discorridos adiante.

2.2. Modelo Conceitual

Para a proposição do modelo de aplicação, os autores realizaram pesquisa bibliográfica na área de gerenciamento de risco corporativo, incluindo identificação, análise e tratamento de risco. Utilizaram-se dos conceitos contidos em COSO e no estudo da Deloitte (29 Destruidores de Valor). Dado que, a organização em questão foi classificada como iniciante em sistemas de gestão dos riscos corporativos e que seria a primeira vez que iria aplica-lo, os autores decidiram partir de um modelo existente (com uma lista real e genérica de riscos corporativos) e de fonte confiável. De COSO contem o evento (risco), chance de ocorrer (probabilidade), impacto, tratamento e ação, e decidiu-se que o modelo de aplicação já contaria com preenchimento dos eventos (riscos) sugeridos para facilitar a listagem e a própria dinâmica de aplicação, desta forma utilizando os riscos declinados no estudo 29 Destruidores de Valor da Deloitte. A figura abaixo revela o modelo que foi desenhado e aplicado.

MAPEAMENTO DE RISCOS

1- Estratégicos	Chance de ocorrer										
	0	1	2	3	4	5	SOMA	IMPACTO	GRAU	TRATAMENTO	AÇÃO
Quedas de demanda											
Problemas com clientes e inadimplência											
Problemas com fusões e aquisições											
Pressões por preço											
Competição sobre produtos e serviços											
Regulamentação											
Pesquisa e Desenvolvimento											
Outros:											

2- Operacionais	Chance de ocorrer										
	0	1	2	3	4	5	SOMA	IMPACTO	GRAU	TRATAMENTO	AÇÃO
Descontrole dos custos operacionais											
Controles de operação fracos											
Problemas de contabilidade											
Problemas de capacidade											
Problemas de logística											
Problemas com funcionários											
Incorformidades com normas											
Elevação de custos											
Outros:											

3- Financeiros	Chance de ocorrer										
	0	1	2	3	4	5	SOMA	IMPACTO	GRAU	TRATAMENTO	AÇÃO
Taxas elevadas de financiamento e juros											
Estratégias financeiras fracas											
Perdas de ativos											
Perdas no ágio e nas amortizações											
Outros:											

4- Externos	Chance de ocorrer										
	0	1	2	3	4	5	SOMA	IMPACTO	GRAU	TRATAMENTO	AÇÃO
Crises no setor de atuação da empresa											
Problemas economicos no país sede											
Problemas economicos em outros países											
Problemas políticos											
Vulnerabilidades legais											
Perda de sócios											
Terrorismo											
Perdas com fornecedores											
Catástrofes naturais											
Outros:											

Figura 2: Modelo Adaptado para Identificação, Análise e Tratamento de Riscos Corporativos para Pequenas Empresas
Fonte: Autoria própria

2.3. Obtenção, Apresentação e Análise dos Dados

Para a aplicação do modelo, os autores realizaram entrevistas com público (proprietário e líderes da pequena empresa a ser abordada) antes da aplicação, a fim de identificar conhecimento e expectativas do processo e também após a aplicação para validação do modelo (a ser explicitado adiante). Foram realizadas duas entrevistas, uma com o *CEO* e outra com a Coordenadora da Qualidade. Para tanto gerou-se o questionário A (figura 3), veiculado por e-mail aos entrevistados, conforme figura abaixo.

1	Qual o principal desafio que a empresa enfrenta hoje ?
2	Por que ISO:17025 e quais os ganhos apresentados para a empresa ?
3	Por que implantar ISO:9000 e 14000 e quais os ganhos esperados ?
4	Um dos requisitos é a gestão de riscos. Qual o entendimento atual da empresa sobre o assunto e qual a importância dada hoje ?
5	O que se espera do trabalho de identificação, análise e avaliação de riscos ?

Figura 3: Questionário A
Fonte: Autoria própria

Os autores também realizam uma dinâmica na organização em que participaram o *CEO*, o *COO (Chief Operation Officer)* e a Coordenadora da Qualidade. Esta dinâmica foi realizada nas dependências do Laboratório ECO SYSTEM e durou cerca de 3 horas. O resultado será explicitado no capítulo de análise.
Para a validação do modelo após a aplicação, os autores realizaram entrevistas com o mesmo público que foi entrevistado antes da dinâmica e também com especialista em gestão de risco corporativo. O objetivo foi de verificar a percepção do usuário do modelo após sua aplicação e aderência para sua realidade e também submeter o modelo a um especialista neste campo do conhecimento. Foram realizadas duas entrevistas, uma com o *CEO* e outra com a Coordenadora da Qualidade. Para tanto gerou-se o questionário B e veiculou-se por e-mail aos entrevistados, conforme figura abaixo. O parecer do especialista foi obtido por compartilhamento do modelo e resultados por e-mail. O resultado será explicitado no capítulo de análise.

Após a aplicação da dinâmica para geração do primeiro mapa de riscos e a consolidação do mapa em uma planilha única, quais são suas percepções em relação às questões abaixo ?	
1	A planilha com o mapa de riscos apoiou na organização deste tópico ?
2	Qual a importância deste mapa de risco ?
3	O que a planilha possibilitou enxergar e/ou estruturar que ainda não havia sido organizado ?
4	Quais são os próximos passos definidos a partir desse primeiro mapa de riscos ?
5	Como os riscos serão gerenciados daqui em diante na organização ?
6	A sua percepção sobre gerenciamento de risco se alterou (em qualquer grau) após a aplicação do modelo proposto ?

Figura 4: Questionário B
Fonte: Autoria própria

Por fim, foi utilizada a estratégia de pesquisa de triangulação metodológica, considerando terem sido utilizadas várias fontes de evidências. Foram considerados os dados coletados nas etapas anteriores como subsídio para gerar a análise e conclusões.

3.REFERENCIAL TEÓRICO

As pequenas empresas possuem características particulares e distintas as grandes organizações. Algumas características de ordem organizacional são evidenciadas por:

estrutura simples, centralizadas, necessitam de uma quantidade menor de funções administrativas, têm nível de maturidade baixo, e gestão personalizada pelo dirigente (TERENCE, 2008). Outras características dizem respeito ao processo decisório: decisões tomadas a partir da experiência ou intuição do dirigente, normalmente de curto prazo (TERENCE, 2008). As demais características são individuais: onde um só indivíduo tem papel dominante, o proprietário-dirigente, que é paternalista, intuito e centralizador (TERENCE, 2008).

"Os condicionantes ambientais, os organizacionais e os comportamentais do dirigente da pequena empresa podem ter como conseqüência a concorrência desigual com as grandes empresas, o grande poder de barganha dos clientes e fornecedores da empresa, o pouco ou nenhum poder de influência perante as imposições e mudanças do Macroambiente, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de pessoas qualificadas, a escassez de recursos financeiros e materiais, a não utilização de instrumentos administrativos formais, a informalidade no relacionamento e a falta de habilidade na gestão do tempo" (CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Dentro das particularidades e desafios das pequenas empresas, os autores realizaram revisão da literatura abordando especialmente o modelo COSO, a ISO:31000 e o estudo 29 Destruidores de Valor, da consultoria Deloitte cuja abordagem pode ser esclarecedora, para as pequenas empresas, da necessidade de se adotar um método de gestão de risco. À luz das teorias abordadas, o conceito de Risco é a medida da incerteza e/ou a possibilidade do não atingimento dos objetivos da organização devido á sua ocorrência. Precisa, portanto, ser parte da governança corporativa, e não uma função operacional isolada.

3.1. *COSO - Comittee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission* – (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway)

É um modelo de base para o mercado no tocante à gestão de riscos corporativos, patrocinado por uma organização privada e independente, que busca ser *leading thinking* no desenvolvimento de estruturas abrangentes e no desenvolvimento de diretrizes para gerenciamento de riscos corporativos, detecção e mitigação de fraudes e controles internos, para aprimorar o desempenho e governança organizacional e reduzir o alcance de ações fraudulentas nas organizações (COSO, 2007). Sugere procedimentos para que se estabeleçam controles internos de riscos corporativos visando o atingimento dos objetivos organizacionais, através de conteúdo que fortalece o modelo conceitual, e que vem sendo publicado desde 2007.

A metodologia pode ser resumida na conhecida figura do cubo e no esquema *One-Page* que resume os princípios defendidos, como se verifica nas Figuras 5 e 6.

Figura 5: Relação entre Objetivos e Componentes – Cubo COSO
Fonte: COSO (2013)

A Figura 5 esquematiza a permeabilidade entre os Objetivos, Componentes e a estrutura organizacional da entidade. O conteúdo é muito claro quando coloca a gestão do risco como parte integrante das atividades da companhia em todos os seus níveis. Ao se verificar a Figura 6, nota-se o esquema *One-Page*, que sumariza graficamente o conteúdo da metodologia.

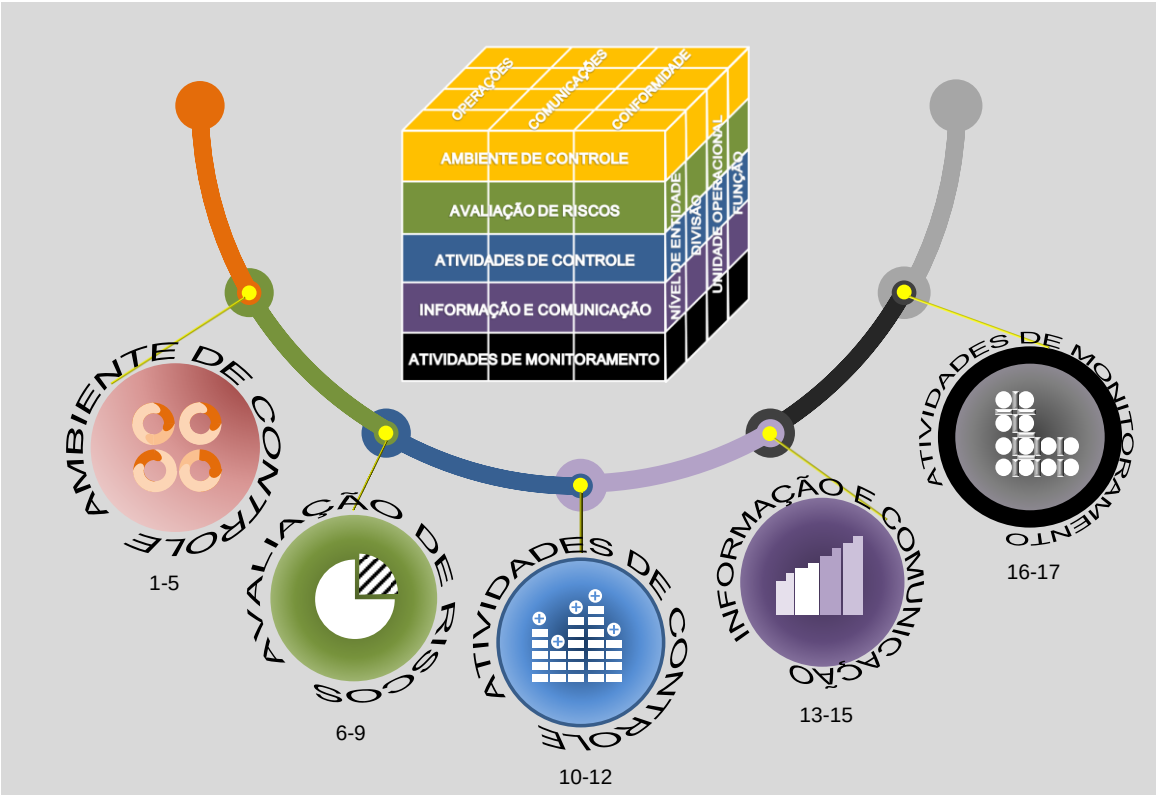

Figura 6: *COSO Internal Controls – Integrated Framework Principles*
Fonte: adaptado de COSO (2013)

A figura original, em inglês, poderá ser encontrada em https://www.coso.org/Documents/COSO-ICIF-11x17-Cube-Graphic.pdf . O que se segue é adaptação e tradução livre dos autores. Os princípios trazem afirmações que devem ser seguidas no momento da implementação ou revisão do gerenciamento de risco da organização:

Ambiente de Controle

1- A organização demonstra compromisso com integridade e valores éticos;
2– A Alta Direção demonstra independência da gerência e exerce supervisão sobre o desenvolvimento e desempenho dos controles internos;
3- A Administração estabelece, com supervisão da Alta Direção, estruturas, linhas de reporte, e delega autoridade e responsabilidades na busca dos objetivos;
4- A organização demonstra compromisso para atrair, desenvolver e reter profissionais competentes em alinhamento com seus objetivos;
5- A organização mantém profissionais responsáveis por seus controles internos para atingimento de seus objetivos.

Avaliação de Riscos

6- A organização especifica seus objetivos com clareza suficiente para habilitar a identificação e avaliação dos riscos relacionados aos objetivos;
7- A organização identifica riscos no atingimento de seus objetivos através da entidade, e analisa riscos como base para determinar como devem gerenciados;
8- A organização considera fraudes em potencial quando avaliando riscos relacionados aos atingimentos dos objetivos;
9- A organização identifica e avalia mudanças que podem afetar significativamente o sistema de controles internos.

Atividades de

10- A organização seleciona e desenvolve atividades de controle que contribuem para a mitigação dos riscos ao atingimento dos objetivos em

Controles	níveis aceitáveis; 11- A organização seleciona e desenvolve atividades gerais de controle com tecnologia, para suportar o atingimento dos objetivos; 12- A organização desdobra as atividades de controle através de políticas que estabelecem o que é esperado e procedimentos que transformam políticas em ações.
Informação e Comunicação	13- A organização obtém ou gera, e utiliza, informações de qualidade relevante para suportar a operação dos controles internos; 14- A organização divulga informações internamente, incluindo os objetivos e responsabilidades dos controles internos, necessárias para suportar sua operação; 15- A organização divulga externamente informações relacionadas a ocorrências que afetem a operação dos controles internos.
Atividades de Monitoramento	16- A organização seleciona, desenvolve e executa ações durante a operação e/ou em avaliações separadas se os componentes dos controles internos estão presentes e funcionando; 17- A organização avalia e comunica as deficiências dos controles internos de maneira oportuna às partes responsáveis por tomar ações corretivas, incluindo a Alta Gerência e a Alta Direção, se apropriado.

3.2. ISO:31.000

A ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) publicou, em 2009, a ISO:31000 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes, com o objetivo de sugerir uma padronização na metodologia de gestão de risco. Em sua análise inicial, esquematiza Gestão de Risco em Princípios, Estrutura e Processo, buscando dar uma visão de conjunto a toda a atividade.

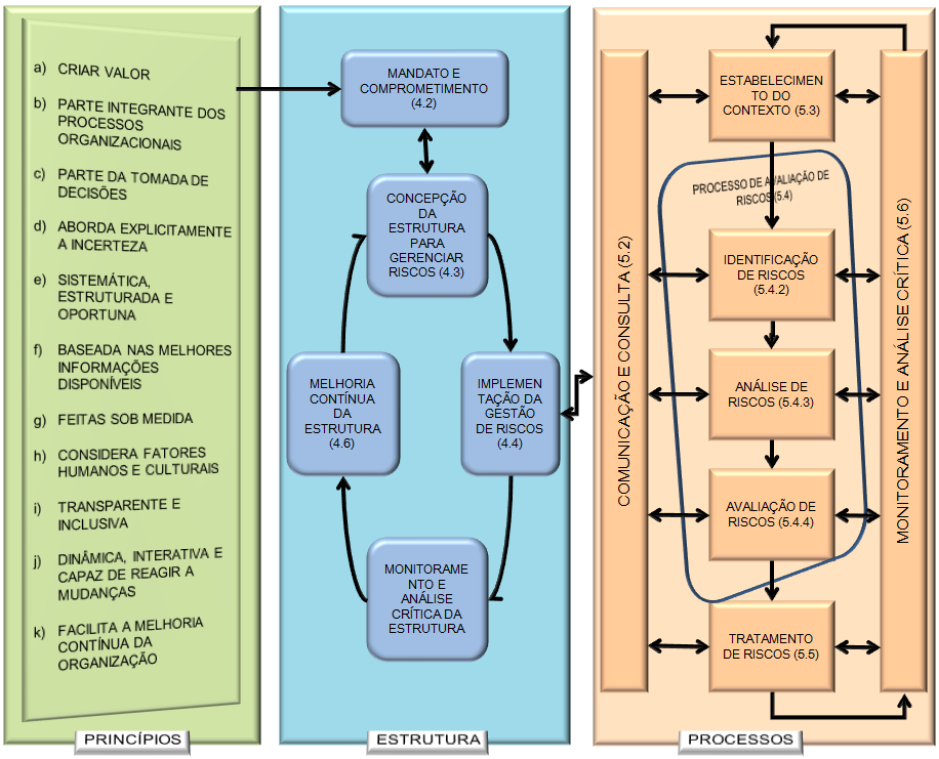

Figura 7: Relacionamentos entre os Princípios, Estrutura e Processo da Gestão de Riscos
Fonte: ISO:31000 (2009)

Conforme o demonstrado na Figura 7, os Princípios são detalhados e relacionados à criação e proteção de valor, e colocam-se como parte integrante dos princípios organizacionais, não se constituindo, portanto, numa atividade alheia à realidade da empresa.. São suporte para o estabelecimento da Estrutura, que assegura que a informação sobre riscos seja adequadamente reportada e utilizada como base para a tomada de decisões em todos os níveis organizacionais. A Estrutura também precisa visar à incorporação da gestão de risco em todos os Processos da organização, e deve assegurar e alocar os recursos apropriados. (Adaptado de ISO:31000, 2009).

Os Processos, por sua vez, subdividem-se em Comunicação e Consulta, que devem abranger às áreas interna e externa, e devem elucidar causas, consequências e medidas tratativas do risco, reduzindo os impactos do risco sobre a imagem da companhia; Processo de Avaliação de Risco, que é a identificação das fontes, impactos, eventos, causas e consequências do risco, sua análise (compreensão do risco) e avaliação de severidade, para elencagem e priorização das medidas de tratamento; e o Monitoramento e Análise Crítica, que são a checagem ou vigilância regulares para riscos frequentes ou que tenham ocorrido isoladamente, com clara definição da responsabilidade dos controladores.

3.3. Deloitte – 29 destruidores de valor

A consultoria Deloitte criou, em 2005, o estudo "Destruidores de Valor". Análises realizadas pela empresa entre 1994 e 2003 demonstraram que quase metade das 1.000 maiores empresas mundiais perdeu valor em ações, e alguns casos chegaram a perdas de 20%, conforme medição foi efetuada pelo *Morgan Stanley Capital Internacional* (*MSCI*). A análise realizada pela Deloitte abrangeu documentos internos da empresa, documentos públicos e notícias veiculadas na mídia. Fica óbvio que não há uma circunstância causadora de tais perdas, mas há razões comuns e constantes que impactaram negativamente a atração de investimentos para essas organizações. No grupo de 1.000 organizações analisado, das 100 empresas que sofreram as maiores perdas, 80% foram expostas a mais de um tipo de risco. Com base no material produzido, a Deloitte identificou 29 fatores de risco, que são os "Destruidores de Valor". Utilizando a classificação veiculada pela *COSO*, categorizou os riscos em Estratégicos, Operacionais, Financeiros e Externos, como se pode verificar nas figura 8.

Figura 8: Classificação dos 29 Destruidores de Valor
Fonte: Autoria própria, adaptado de Deloitte (2005)

Tais eventos impactam à organização, gerando queda de receita, prejudicando as relações com os *stakeholders*, reduzindo sua competitividade, comprometendo sua perenidade, reduzindo suas margens de lucro e produtividade, aumentando seus custos, prejudicando suas finanças, seu fluxo de caixa e seus investimentos, reduzindo seu *market share* e arranhando sua imagem.

4.RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE DOS DADOS

O Laboratório ECO SYSTEM, é a empresa na qual foi aplicado o modelo conceitual gerado por esta pesquisa. Atuando no mercado desde 1997, com Sede própria na Cidade de Campinas / SP, o Laboratório ECO SYSTEM ocupa área útil de 700 m2, está apto a prestar serviços com equipamentos modernos e equipe altamente treinada para atender o segmento de análises ambientais, oferecendo a seus clientes respaldo para atender legislações ambientais federais, estaduais e municipais nos requisitos compulsórios. Este segmento faz parte de um grande instrumento de controle ambiental da federação brasileira.
Suas análises seguem normas públicas específicas estabelecidas por entidades, tais como: Ministérios da Saúde, CETESB, COPAM, COSEMA, ABNT entre outras.

A estrutura organizacional do Laboratório ECO SYSTEM está apresentada a seguir, em seu organograma atualizado. A estrutura organizacional foi desenhada de forma a se evitar conflito de interesses internos e garantir a distinção entre o papel executivo e investidor. Possui um Conselho Deliberativo composto de seus sócios e o *CEO* (Sr. Fabrizio Scappini), uma área de Gestão da Qualidade que responde diretamente ao *CEO* e um *COO* (Sr. Valmir David) que gerencia todas as funções organizacionais restantes.

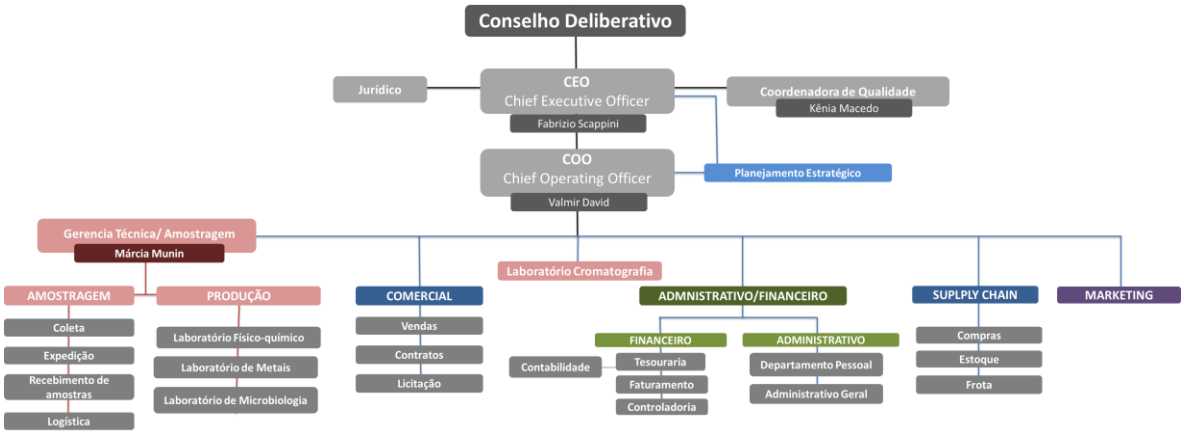

Figura 9 – Organograma da empresa Eco System
Fonte: Eco System (2017)

O Sistema de Gestão da Qualidade, adotado pelo Laboratório ECO SYSTEM foi delineado e é gerenciado de forma a garantir que todas as suas atividades atendam integralmente os requisitos da Norma NBR ISO/IEC 17025:2005, satisfazendo as necessidades de seus Clientes, das autoridades regulamentadoras e das organizações que fornecem reconhecimento.

O Laboratório possui como missão, "Crescer com sustentabilidade preservando o meio ambiente, ser reconhecido no mercado pela qualidade dos serviços, cumprir os acordos comerciais com os nossos clientes e fornecedores, investir em tecnologia e desenvolvimento da equipe para garantir os resultados planejados".
O laboratório possui como visão, "Ser líder do mercado em análises de água e preservação do meio ambiente".
Os valores do laboratório são Responsabilidade Social; Preservação do Meio Ambiente; Ética nos Negócios; Empreendedorismo; Qualidade; Credibilidade e Legalidade.
Desta forma, visam inovar em termos técnicos e também de gestão. No momento deste relato, a empresa se prepara para, além de ser certificada pela norma NBR ISO/IEC 17025:2005, ser certificada ISO:9001. Pela própria evolução desta norma, que parte da premissa de garantir um eficiente sistema de qualidade para garantir um eficiente sistema de gestão, um dos novos requisitos a serem gerenciados e evidenciados é a gestão dos riscos corporativos.
Constatou-se, nas entrevistas realizadas, que na ECO SYSTEM nunca havia sido realizado um mapeamento dos riscos com ênfase na análise e tratamento, a fim de criar um sistema de gestão dos riscos corporativos evidenciados. Porém havia uma consciência da existência dos riscos expostos, pela própria atividade exercida, e eram tratados, até então, de forma indireta, pela gestão da qualidade de cumprimento processual (busca de conformidade). Pode-se afirmar, portanto, que a organização está em um estágio inicial de maturidade quanto à gestão dos riscos corporativos.
Pela necessidade de evoluir em seu sistema de gestão, foi sugerido pelos autores a aplicação de um modelo adaptado para identificação, análise e tratamento dos riscos corporativos do Laboratório ECO SYSTEM, que seria adaptado a realidade atual do laboratório e criticado a fim de que fosse sugerido como um modelo a ser replicado para

pequenas estruturas ou em organizações iniciantes no sistema de gestão dos riscos corporativos. Este será descrito detalhadamente no capítulo de metodologia.

Como tratado nos capítulos anteriores, o modelo para identificação, análise e tratamento dos riscos corporativos proposto foi criado a partir dos conceitos do COSO e pré-preenchido com os riscos do estudo da Deloitte, visto na Figura 2. Foram realizadas entrevistas com o CEO e com Coordenadora de Qualidade, aplicando-se o questionário visto na Figura 3. As respostas demonstram os seguintes padrões, seguindo a numeração das questões aplicadas (Questionário B - Figura 4):

1-A planilha gerada com o mapa de riscos auxiliou na questão de gestão dos riscos corporativos. Destacam-se a própria visão de todos os possíveis riscos e torna-se também uma ferramenta de comunicação;
2- Criou-se um foco em torno dos riscos e também houve um direcionamento estratégico para tal fim. Entende-se que houve vínculo dos riscos e sua gestão a estratégia da empresa (objetivos estratégicos);
3- A planilha possibilitou visualizar todas as ameaças internas e externas à empresa;
4- Gerenciar as ações que combaterão os riscos identificados ;
5- Anualmente será realizada uma análise, ou a cada incidência do risco, visando minimiza-los e garantindo a melhoria dos processos;
6- A ferramenta nos auxiliou para atuação de forma preventiva quanto aos riscos internos e também aos externos.

5.CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Atendimento aos Objetivos

As últimas duas entrevistas, reafirmam o grande alinhamento entre o CEO e a Coordenadora da Qualidade, revelando aderência entre os níveis estratégico e tático. Além disto, verifica-se que a aplicação do modelo propiciou ganhos explícitos na ótica dos usuários:

- O simples fato de organizar os riscos em uma lista amplia a visão sobre o fato ;
- Cria-se uma ferramenta de comunicação e gestão para a organização ;
- Houve vínculo da gestão de riscos aos objetivos empresariais e não apenas aos processos ;
- A ferramenta aplicada propiciou um início de gestão dos riscos corporativos com foco preventivo e não apenas reativo.

Após este processo de modelagem e aplicação, o modelo foi submetido a um especialista em gestão dos riscos corporativos, com objetivo de obter críticas construtivas para o modelo aplicado a pequenas empresas e eventuais ajustes a serem realizados posteriormente. Os seus apontamentos foram:

- O grande benefício do modelo é o fato de ser integrado (em um único modelo conter a etapa de identificação, análise e tratamento dos riscos corporativos) e de simples aplicação;
- Como evolução sugere-se vincular também os riscos identificados, analisados e tratados aos objetivos estratégicos organizacionais.

Desta forma, foram cumpridos todos os objetivos desta pesquisa propiciando, assim, insumo real para cumprimento do objetivo principal e geração das conclusões e considerações finais.

5.2. Implicações Gerenciais

Portanto, pode-se resumir as principais conclusões desta pesquisa conforme a seguir:

1- O modelo proposto foi aderente a uma pequena empresa, iniciante em gestão dos riscos corporativos, com algumas adaptações a serem realizadas;
2- Ponto forte para geração do modelo já pré-preenchido com os possíveis riscos ;
3- Necessidade de capacitar conceitualmente os envolvidos previamente quanto a riscos e métodos de tratamento ;
4- Necessidade de explicitar os riscos previamente preenchidos ;
5- Houve mudança da visão dos usuários quanto ao que é gestão de riscos corporativos e sua importância após aplicação do modelo ;
6- Os usuários vincularam a gestão de riscos à própria gestão empresarial, o que trará ganho em termos de desempenho;
7- Verifica-se possibilidade de aplicação à distância, em meio eletrônico ;
8- Verifica-se necessidade de algum tipo de acompanhamento para checagem do sistema de gestão dos riscos corporativos com a finalidade de garantir o ciclo de gerenciamento total e dinâmico;
9- O modelo apoiou na evidenciação da importância das ações preventivas aos riscos mapeados;
10- O modelo foi de rápida implantação e de baixo custo.

5.3. Limitações

Como limitação desta pesquisa destaca-se o espectro amostral, ou seja, a aplicação em apenas uma empresa, o que não é uma amostra signicativa estatisticamente apesar de demonstrativo de forma qualitativa diversas conclusões sobre o assunto tratado.

5.4. Contribuição a Teoria

Os autores propuseram-se a investigar a literatura de gerenciamento de riscos existente, especialmente no que diz respeito a gerenciamento de riscos em pequenas e médias empresas. A literatura sobre gerenciamento de riscos é fortemente focada em riscos de projetos, riscos financeiros e riscos em grandes organizações. Os autores encontraram pouca literatura disponível sobre o gerenciamento de riscos em pequenas e médias empresas. O artigo será um acréscimo à literatura existente, considerando as adaptações realizadas nos modelos para aplicação.

5.5. Futuros Estudos

Como pesquisas futuras, sugerem-se a aplicação do mesmo modelo (com as revisões necessárias) em uma amostra maior de pequenas empresas e em outro contexto organizacional. Outra pesquisa seria o modelo de gerenciamento de riscos para pequenas empresas após as etapas de identificação, análise e tratamento, ou seja, processo de monitoramento e comunicação. Os autores sugerem uma pesquisa mais aprofundada que relacione os riscos abordados pela metodologia *COSO*, que tem o viés voltado a controles

internos, com a literatura voltada a riscos externos, como por exemplo o Global Risk Report. Dessa pesquisa poderia ser gerado um método robusto que alcance as duas grandezas e identifique, em um único modelo, os impactos de riscos internos e externos aos quais as empresas-alvo do segmento estão submetidas.

REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS,. (2009). **ISO:31000. Gestão de Riscos — Princípios e Diretrizes** (pp. 1-32). BRASIL.

CÊRA, K; ESCRIVÃO FILHO, E. **Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente**. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília.

COSO (Committe of Sponsoring Organizations) of the Treadway Comission. **Controle Interno - Estrutura Integrada**. . [S.l.]: Instituto de Auditores Internos do Brasil e PWC, 2013. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf>. Acesso em: 22 maio 2017.

DELOITTE. (2005). **Estudo da Deloitte identifica os 29 "destruidores de valor" das maiores empresas do mundo** (pp. 1-8). Sao Paulo – SP.

ECO SYSTEM Análises Ambientais. Disponível em: <http://www.ecosystem.com.br/>. Acesso em: 07 jun. 2017.

ECO SYSTEM. **Manual do Sistema de Gestão da Qualidade para Aplicação da Norma ISO 17025:2005.** 2015.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

TERENCE, A. C. F. **Processo de Criação de Estratégias em Pequenas Empresas: Elaboração de um Mapa Estratégico para Empresas de Base Tecnológica do Polo de São Carlos/Sp**. São Carlos: USP, 2008.