

## **INTEGRAÇÃO ENTRE O GERENCIAMENTO DE RISCO CORPORATIVO E A GESTÃO DE DESEMPENHO NA VOLKSWAGEN DO BRASIL**

Marco Antonio Bottacin - Antonio Romeu Bottacin e Marlene Martins Bottacin

Fábio Lotti Oliva - FEAUSP

### **Resumo**

Fortalecer o gerenciamento dos riscos e a governança tem sido uns dos principais desafios das empresas no momento pós-crise financeira global. Como parte deste esforço, surge a necessidade de integração clara entre a gestão de desempenho estratégico e o gerenciamento de riscos, e de ser capaz de identificar e gerenciar riscos corporativos em um ambiente extremamente competitivo e de alta incerteza. Este relato técnico pretende apresentar uma proposta que permita aprimorar a integração os processos de gestão de desempenho e gestão de riscos corporativos numa grande empresa do ramo automobilístico nacional, no caso a Volkswagen do Brasil. Para isto, são apresentados conceitos sobre estes dois processos; e então é explicitada qual base conceitual a empresa utilizou para estabelecê-los como prática. A análise da situação atual demonstra as fragilidades existentes entre estes dois processos na empresa, e traz uma proposta que possa aprimorar a integração entre os mesmos. Como contribuição, este relato tecnológico apontou um novo fluxo para realização dos processos de gestão de desempenho e gerenciamento de riscos corporativos que irá propiciar um aprimoramento da eficácia de ambos os processos.



## INTEGRAÇÃO ENTRE O GERENCIAMENTO DE RISCO CORPORATIVO E A GESTÃO DE DESEMPENHO NA VOLKSWAGEN DO BRASIL

### Resumo

Este relato técnico pretende apresentar uma proposta que permita aprimorar a integração os processos de gestão de desempenho e gestão de riscos corporativos numa grande empresa do ramo automobilístico nacional, no caso a Volkswagen do Brasil. Para isto, são apresentados conceitos sobre estes dois processos; e então é explicitada qual base conceitual a empresa utilizou para estabelecê-los como prática. A análise da situação atual demonstra as fragilidades existentes entre estes dois processos na empresa, e traz uma proposta que possa aprimorar a integração entre os mesmos. Como contribuição, este relato tecnológico apontou um novo fluxo para realização dos processos de gestão de desempenho e gerenciamento de riscos corporativos que irá propiciar um aprimoramento da eficácia de ambos os processos.

**Palavras-chave:** Gestão de Desempenho; Gestão de Riscos Corporativos; *Balanced Scorecard*.

### Abstract

This technical report aims to present a proposal that allows the improvement of performance management and enterprise risk management processes in a large company in the Brazilian automotive industry, in this case the Volkswagen Brazil. To do that, concepts of these two processes are presented; and then it is explicit the conceptual basis which the company used to establish them as a practice. The current situation analysis demonstrates the weaknesses of these two processes, and brings a proposal to enhance the integration between them. As a contribution, this technical report pointed to a new stream to perform the performance management and enterprise risk management processes that will provide an enhancement of the efficiency of both.

**Key-words:** Performance Management; Enterprise Risk Management; *Balanced Scorecard*.



## 1 Introdução

Fortalecer o gerenciamento dos riscos e a governança tem sido uns dos principais desafios das empresas no momento pós-crise financeira global. Como parte deste esforço, surge a necessidade de integração clara entre a gestão de desempenho estratégico e o gerenciamento de riscos, e de ser capaz de identificar e gerenciar riscos corporativos em um ambiente extremamente competitivo e de alta incerteza.

Segundo Kaplan (2009), os sistemas de gerenciamento das empresas eram focados em valor para os acionistas, crescimento das receitas, produtividade, controle de custos, e qualidade. Porém, poucos incorporaram explicitamente os riscos.

Este relato técnico apresenta uma visão global sobre os trabalhos em desenvolvimento na Volkswagen do Brasil, uma das multinacionais líderes do ramo automobilístico brasileiro, relativos à gestão de desempenho estratégico e o gerenciamento do risco corporativo, incluindo-se a busca no aprimoramento na integração destes dois processos.

Será feita uma breve discussão sobre as teorias atuais na temática do gerenciamento do risco corporativo e gestão de desempenho estratégico, para então se propor um modelo de integração entre os dois processos, passível de ser aplicável à empresa em estudo.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Gestão de desempenho

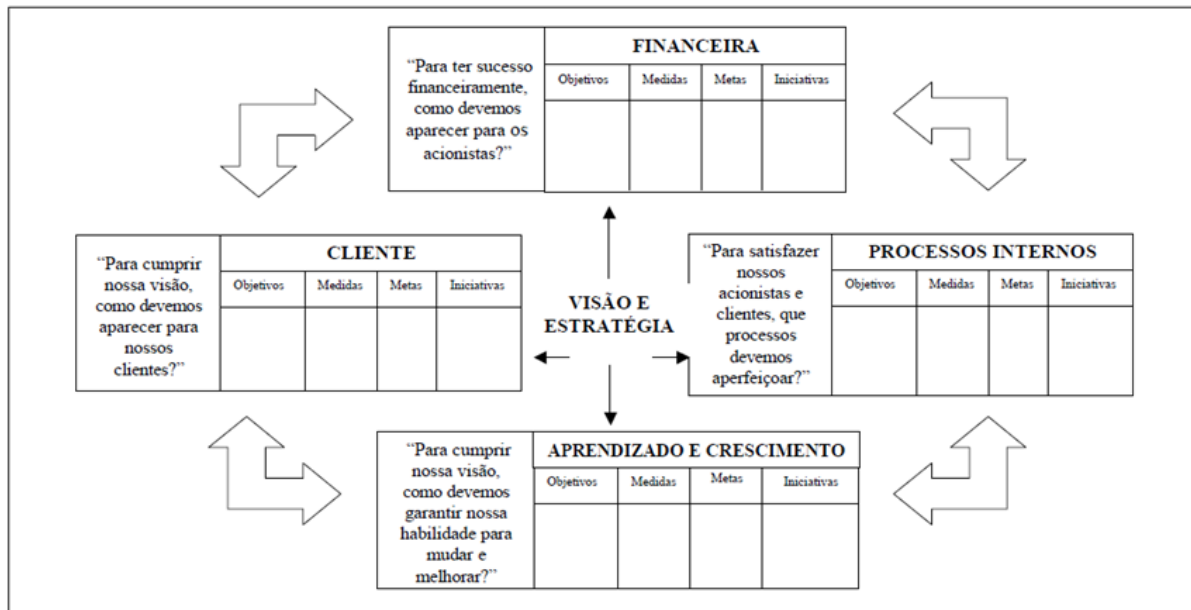
Sistemas de gestão de desempenho têm um importante papel no desenvolvimento de estratégias, avaliação do atingimento de objetivos, comunicação da estratégia nos vários níveis das corporações, desdobrando os resultados alcançados em compensações aos funcionários. Um sistema de gestão de desempenho bem desenhado inclui o senso de direção e o propósito da empresa, na busca por agregação de valor aos *stakeholders*.

#### 2.1.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

O conceito desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), denominado *Balanced Scorecard*, utiliza de uma abordagem multidimensional para medição e gestão do desempenho que está ligada especificamente à tradução da estratégia empresarial em ação (figura 1).

O BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN & NORTON, 1997).

A conclusão dos autores é que o alinhamento dos objetivos nessas quatro perspectivas seria a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consciência interna (KAPLAN & NORTON, 1997).



**Figura 1:** Tradução da Estratégia – Quatro Perspectivas

**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton, 1997

Segundo Kaplan e Norton (1997), o processo do *scorecard* tem início com um trabalho em equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos.

Como evolução do BSC, Kaplan e Norton apresentam uma representação gráfica desta arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas, em torno da qual se desenha o mapa estratégico.

A construção do mapa estratégico força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor. O mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao BSC, ilustrando a dinâmica temporal da estratégia. O mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. Em síntese, ele representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia (KAPLAN & NORTON, 2004).

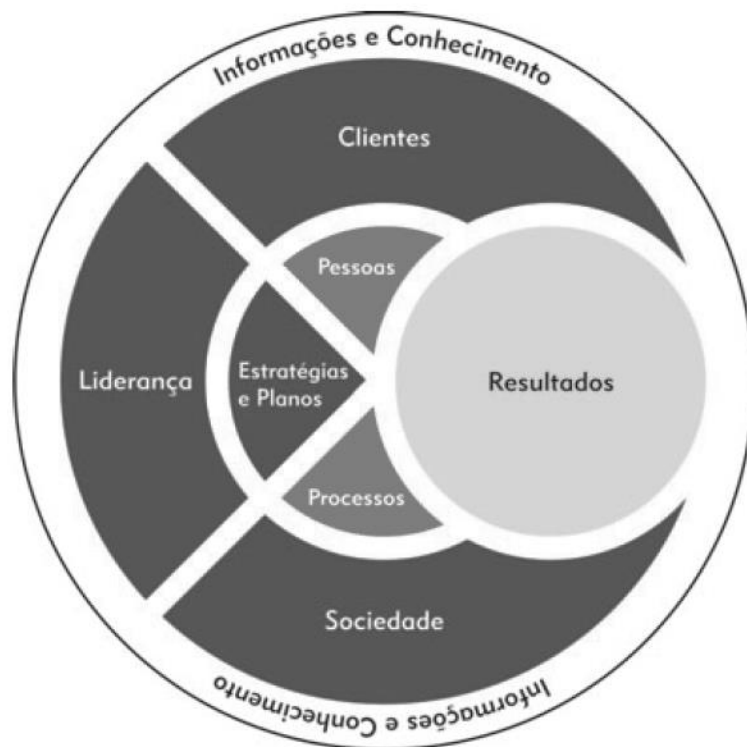
### 2.1.2 Modelo de Excelência de Gestão (MEG)

Também com um enfoque sistêmico, o Modelo de Excelência de Gestão (MEG) desenvolvido pelo Programa Nacional da Qualidade – PNQ (FNQ, 2008) estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização.

A representação do MEG (figura 2) organiza os oito critérios de forma sistêmica, evidenciando o seu caráter interdependente e complementar, visando à geração de resultados. De acordo com o MEG, a organização pode ser considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Os vários elementos do Modelo encontram-se imersos num ambiente de informação e conhecimento, e relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.



Na figura 2 podem ser identificados vários desses elementos — clientes, sociedade, liderança, estratégias e planos, pessoas e processos — os quais se inserem no ambiente da informação e do conhecimento e geram resultados.



**Figura 2:** Representação do Modelo de Excelência da Gestão®.

**Fonte:** FNQ: Introdução ao Modelo de Excelência de Gestão® (MEG), 2008.

O funcionamento do MEG pode ser entendido segundo a seguinte lógica: o direcionamento da organização, dado pela Liderança, ouvindo os Clientes e a Sociedade, é definido por meio das Estratégias e Planos; a sua implementação realizada por meio das Pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos Processos existentes na organização; e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a Resultados, que devem ser analisados e entendidos, gerando Informações e Conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão (FNQ, 2008).

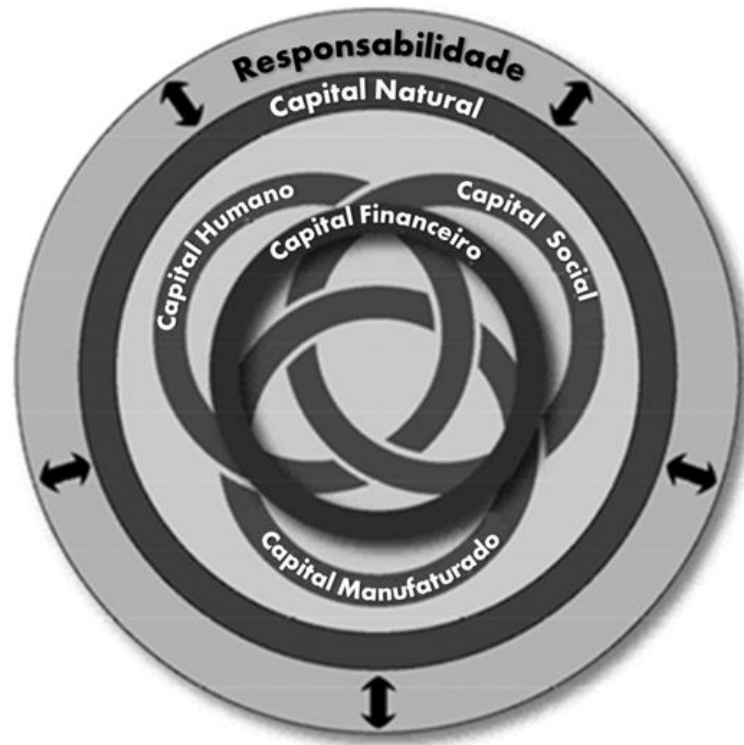
### 2.1.3. Método SIGMA

O método SIGMA (*Sustainability – Integrated Guidelines for Management*) apresenta uma estrutura de gestão estratégica socioambiental, formado por um conjunto de princípios para empresas que buscam a sustentabilidade. Seus princípios orientadores são compostos por dois elementos principais: (I) a gestão holística de cinco diferentes tipos de capital (natural, social, humano, manufaturado e financeiro) que contribuem para o impacto global e para a riqueza da organização, (II) o exercício da responsabilidade com as regras e normas pertinentes (figura 3).

A responsabilidade organizacional é baseada em compromisso efetivo com os *stakeholders*. Pelo princípio de responsabilidade se reconhece que uma organização é parte de um amplo sistema ambiental, social e econômico.



O princípio de responsabilidade permite a organização identificar, avaliar e gerenciar riscos e oportunidades decorrentes de seus negócios e seus impactos sobre as relações com seus *stakeholders*.



**Figura 3:** Os Princípios Orientadores SIGMA

**Fonte:** Adaptado de SIGMA *Project* (2003)

## 2.2 Gestão de riscos corporativos

Os riscos enfrentados pelas organizações estão aumentando tanto em escala como em variedade, que vão desde os preços das commodities, instabilidade política nos principais mercados, até um ataque terrorista. O conceito de gerenciamento de risco corporativo reconhece a maneira em que as incertezas do mundo interdependente de hoje estão impactando sobre governança corporativa das organizações.

### 2.2.1 Modelo conceitual de COSO

COSO (2004) afirma que a premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos é que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas. O gerenciamento de riscos possibilita aos administradores tratar com eficácia incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor.

COSO (2004) define que o gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido pelo conselho de administração, pela diretoria executiva e pelos demais empregados; e aplicado no estabelecimento de estratégias por toda a organização.

Seu processo define um relacionamento direto entre os objetivos que organização pretende alcançar e componentes do gerenciamento de riscos corporativos, que representam



aquilo que é necessário para o seu alcance. Uma matriz tridimensional em forma de cubo ilustra esse relacionamento (figura 4).



**Figura 4:** Relacionamento entre objetivos e componentes do gerenciamento de risco  
**Fonte:** COSO (2004).

Nesta figura são representados:

- Nas colunas verticais estão as quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade);
- Nas linhas horizontais, os oito componentes do gerenciamento de riscos (ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações, e monitoramento);
- As unidades de uma organização na terceira dimensão.

Essa representação ilustra a capacidade de manter o enfoque na totalidade do gerenciamento de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos.

A eficácia deste processo deve ser considerada. Quando o gerenciamento de riscos corporativos é eficaz e em cada uma das categorias de objetivos, entende-se que o conselho de administração e a diretoria executiva terão garantia razoável que entendem até que ponto os objetivos estratégicos e operacionais estão sendo alcançados, a comunicação por relatórios é razoável, e que as leis e os regulamentos cabíveis estão sendo observados.

Na questão de funções e responsabilidades, define que todo o empregado de uma organização tem uma parcela de responsabilidade no gerenciamento de riscos corporativos, mas que o presidente-executivo é o principal responsável devendo assumir a responsabilidade da iniciativa. Diretores executivos devem apoiar esta filosofia bem como de administrar os riscos dentro de suas áreas de atuação. Suas definições sugerem ainda a figura do diretor de riscos com responsabilidade fundamental de suporte. A execução da atividade de supervisão



do gerenciamento de riscos da organização é feita pelo conselho executivo, que deve estar ciente e de acordo com o grau de apetite a risco da organização (COSO, 2004).

## 2.2.2 Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRCorp)

Segundo o IBGC (2007), para o gerenciamento de riscos, o conselho de administração deve assegurar-se de que a diretoria identifique preventivamente – por meio de sistema de informações adequado – e liste os principais riscos aos quais a sociedade está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização.

Benefícios são esperados para a organização com a implantação do GRCorp:

- Preservação e aumento do valor da organização, através da redução da probabilidade e/ou impacto de eventos de perda;
- Promoção de maior transparência, ao informar aos investidores e ao público em geral quais os riscos que a organização está sujeita a políticas adotadas para sua mitigação, bem como sua eficácia;
- Melhoria nos padrões de governança, através da explicitação do perfil de riscos adotado, de acordo com o posicionamento dos acionistas e a cultura da organização, bem como introdução de uma conceituação uniforme em todos os níveis da organização, seu conselho de administração e acionistas. (IBGC, 2007)

A metodologia da implantação do GRCorp apresenta os seguintes processos: identificação e classificação dos riscos, avaliação dos riscos, mensuração dos riscos, tratamento dos riscos, monitoramento dos riscos, e informação e comunicação

O GRCorp classifica os riscos considerando sua origem (externos e internos) e natureza (estratégicos, operacionais e financeiros). Sua tipificação inclui os seguintes tipos de risco: tecnológicos, ambientais e de conformidade.

Quanto à estrutura funcional para o gerenciamento de riscos, o guia GRCorp pondera que as organizações devem desenhar a estrutura mais adequada ao seu perfil, porém que há uma tendência pela criação de uma unidade responsável por esta função. Um comitê executivo criado para o gerenciamento de riscos, que deverá ser coordenado pelo presidente ou diretor executivo, terá função ativa no processo decisório diário da organização. Sua composição depende do nível de complexidade das operações da organização (IBGC, 2007).

## 2.2.3 O modelo de Kaplan e Mikes para o gerenciamento de riscos

Kaplan e Mikes (2012) apresentam uma nova categorização de risco que permite aos executivos dizer quais riscos podem ser gerenciados através de um modelo baseado em regras e quais exigem abordagens alternativas.

Examinando os desafios organizacionais inerentes a discussões abertas e construtivas sobre a gestão dos riscos relacionados com as escolhas estratégicas individuais, os autores argumentam que as empresas precisam ancorar essas discussões em seus processos de formulação e implantação da estratégia.

O modelo propõe três categorias passíveis dos riscos empresariais ocorrerem:





**Categoria I: Riscos previsíveis** – são aqueles riscos internos à organização, que são controláveis e devem ser eliminados ou evitados. Esta categoria de riscos é mais bem gerida através do monitoramento dos processos operacionais, guiando o comportamento e as decisões das pessoas baseando-se em normas estabelecidas.

**Categoria II: Riscos estratégicos** – diferentemente dos riscos previsíveis, riscos estratégicos são inerentemente indesejáveis, e não podem ser geridos através de um modelo de controle baseado em regras. Em vez disso, é preciso um sistema de gerenciamento de riscos concebido para reduzir a probabilidade dos eventos de riscos realmente se materializarem e melhorar a capacidade da empresa de gerenciar ou conter tais eventos caso eles ocorram, proporcionando que empresa assuma maiores riscos e empreendimentos de maior retorno do que competidores menos eficientes na gestão de risco poderiam.

**Categoria III: Riscos externos** – são riscos que surgem de eventos fora da empresa e estão além de sua influência ou controle. Como as empresas não podem evitar que tais eventos ocorram, a sua gestão deve se concentrar na identificação e mitigação do seu impacto.

Para os autores, as empresas devem adaptar os seus processos de gestão de risco para estas diferentes categorias. Enquanto uma abordagem baseada em conformidade é eficaz para o gerenciamento de riscos evitáveis, é totalmente inadequada para os riscos de estratégia ou externos, que exigem uma abordagem fundamentalmente diferente com base em discussões de risco abertas e explícitas. Para riscos estratégicos, as empresas devem adaptar abordagens para o alcance dos riscos envolvidos e sua taxa de mudança, ancorando estes esforços nos processos de planejamento estratégico da empresa. Para gerir os principais riscos externos, as empresas podem recorrer a ferramentas como jogos de guerra e análise de cenários.

Este pequeno referencial teórico denota que os modelos de gerenciamento de riscos corporativos incluem de alguma forma uma conexão entre estes processos de risco e os processos de gestão de desempenho. Pode-se entender que a identificação dos riscos e seu tratamento devem ter espaço conjunto aos processos de planejamento (formulação) e de implantação da estratégia.

### 3 Diagnóstico da situação

A Volkswagen do Brasil (VWB) utiliza desde 2007 um processo de gestão de desempenho baseado no conceito do BSC, processo este que está consolidado na empresa, tendo como responsável pelo seu gerenciamento uma área ligada à diretoria de finanças.

A partir de 2009 iniciou-se a implantação do processo de risco corporativo, por determinação da matriz. Este processo segue aos padrões mundiais da empresa e é gerido por uma área de governança, risco e *compliance* (GRC) ligada diretamente à presidência da empresa.

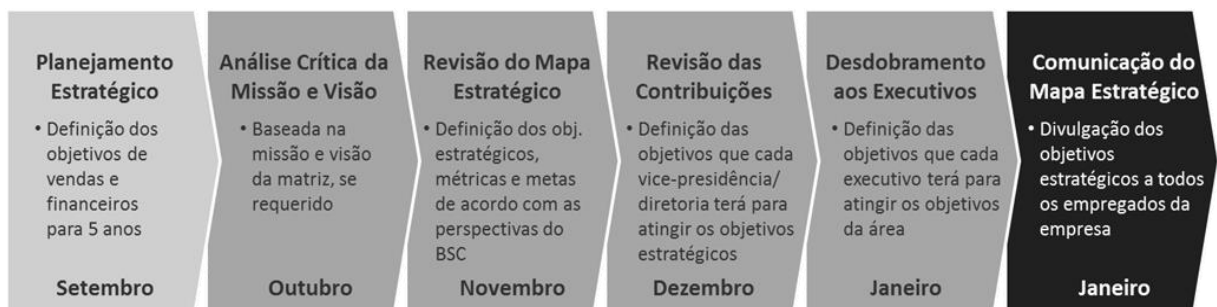
A situação problema encontra-se no fato de ambos os processos serem corporativos e consolidados na empresa, porém não estarem completamente integrados.



### 3.1 A utilização do BSC pela VWB como ferramenta de gestão de desempenho

A VWB implantou o *Balanced Scorecard (BSC)* como ferramenta de gestão de desempenho em 2007 como ferramenta para provocar uma mudança na postura da empresa e auxiliar a comunicação dos objetivos estratégicos a todos os empregados. Dois anos após a implantação do BSC, a VWB ganhou o *Hall of Fame da Palladium*, prêmio que reconhece as organizações que obtiveram um desempenho elevado através do uso do método BSC de Kaplan e Norton.

Anualmente todo o processo do BSC da VWB é revisitado pelo corpo diretivo da empresa alinhando os objetivos estratégicos às premissas do planejamento estratégico anual.

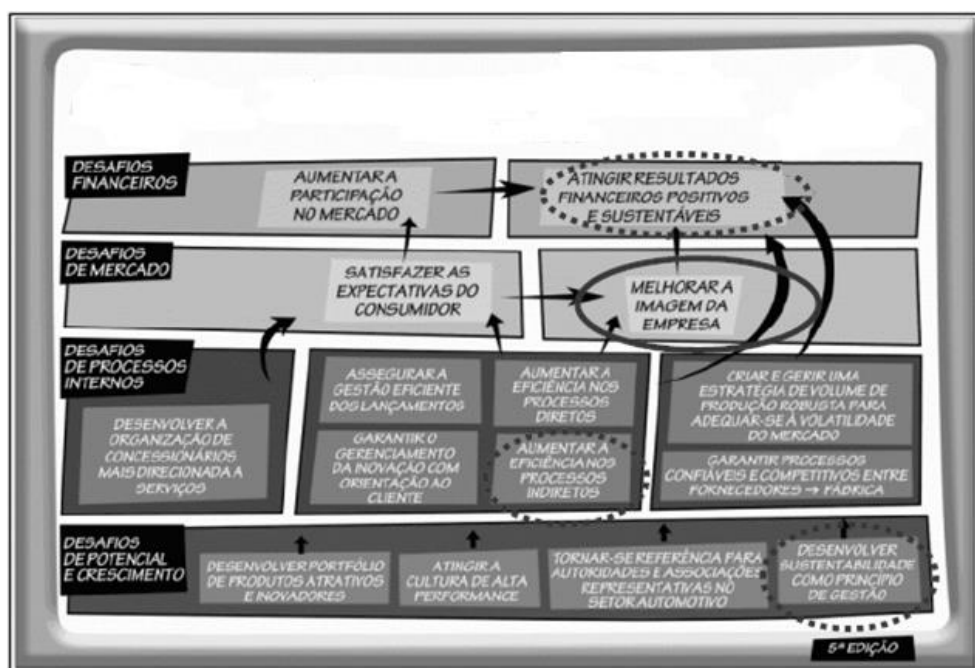


O desenvolvimento do BSC na empresa compreende as seguintes etapas (figura 5):

**Figura 5:** Etapas para Revisão do BSC na VWB

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Neste processo, objetivos estratégicos específicos relacionados ao desempenho da empresa são determinados para cada perspectiva do BSC (figura 6). A participação do corpo diretivo da empresa no desenvolvimento do BSC abrange desde a atividade de análise crítica da missão e visão até a revisão das contribuições.

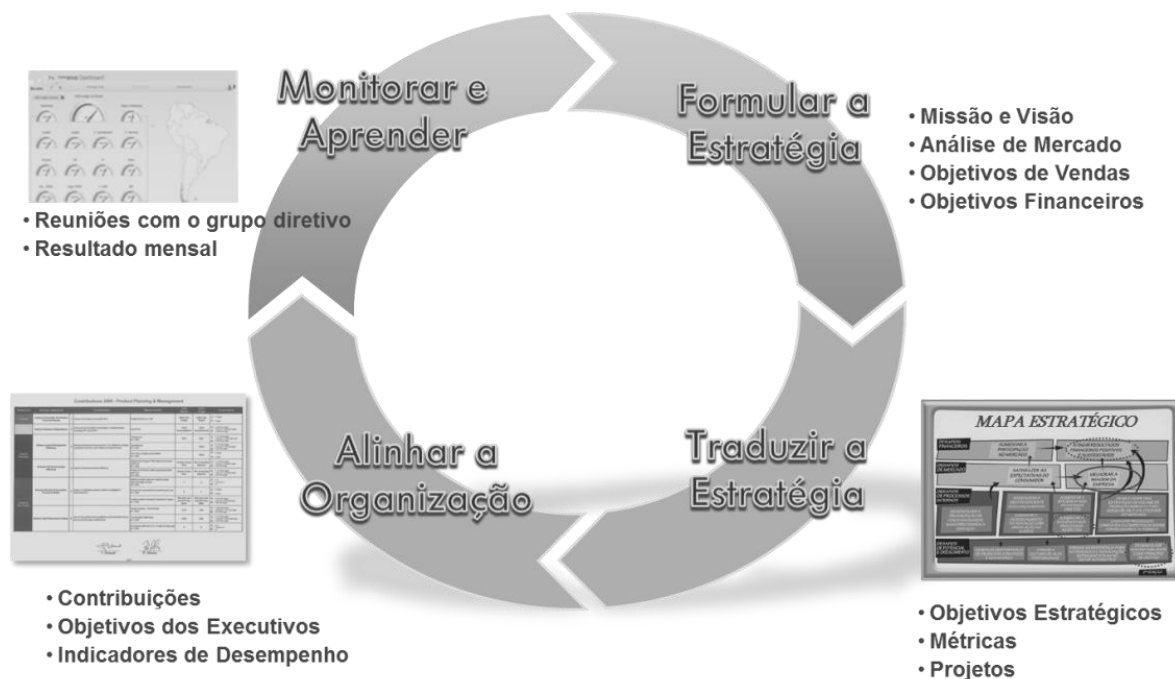




**Figura 6:** Exemplo de Mapa Estratégico da VWB

**Fonte:** Informação interna da empresa

Efetuada e processados os desdobramentos dos objetivos estratégicos, parte-se para o monitoramento dos resultados que são reportados mensalmente à presidência. Reuniões de análise dos resultados e definição de ações para retomada do curso estratégico são feitas trimestralmente com a participação do presidente, vice-presidentes e diretores das áreas. Este processo contínuo de gestão de desempenho é ilustrado na figura 7



**Figura 7:** Processo Contínuo da Gestão de Desempenho na VWB

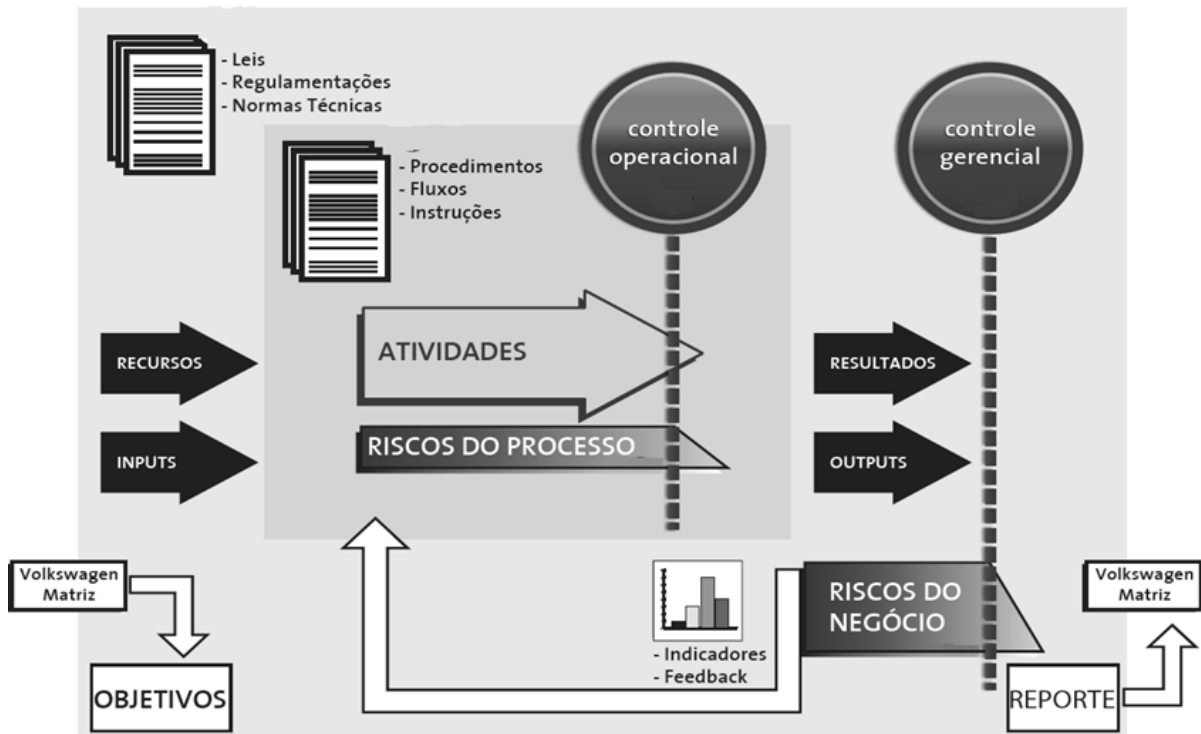
**Fonte:** Adaptado de informação interna da empresa

### 3.2 O Gerenciamento de Riscos Corporativos na VWB

O RMS (*Risk Management System*) utiliza a abordagem de gerenciamento de riscos corporativos proposta no modelo conceitual de COSO integrado com o ICS (*Internal Control System*), sistema de controles internos, conhecido como “As três linhas de defesa” (IIA, 2013). De acordo com essa abordagem, a primeira linha de defesa é o RMS / ICS nas unidades organizacionais, permitindo uma gestão eficiente e eficaz dos riscos. Nessa linha de defesa, os respectivos gestores das unidades organizacionais devem receber os relatórios. A área de Governança, Risco & Compliance (GRC) representa a segunda linha de defesa e, entre outras atividades, coordena o processo RMS.

A diretoria executiva e o Conselho de Administração da matriz, em particular o comitê de Auditoria, recebem o Relatório Anual de GRC. A terceira linha de defesa é a Auditoria Interna, que se reporta diretamente a diretoria executiva, ao Conselho de Administração, e em particular, ao Comitê de Auditoria.

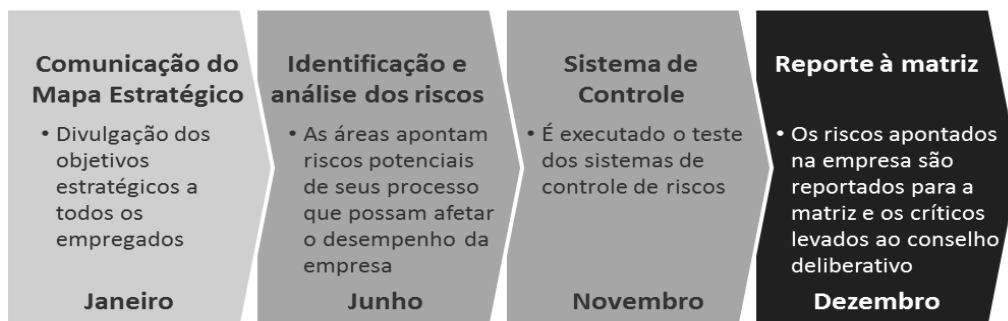
O RMS / ICS na empresa compreende os seguintes processos (figura 8):



**Figura 8:** Processos de RMS / ICS da VWB

**Fonte:** Informação interna da empresa.

A realização deste processo é feita em etapas cuja forma simplificada é apresentada na



**Figura 9:** Etapas dos Processos de RMS / ICS da VWB

**Fonte:** Elaborado pelo autor

#### 4 Análise da situação e propostas

Kaplan (2009, p.4) afirma que:

*Estratégia é sobre a mudança a empresa para frente para alcançar um desempenho inovador. O mapa estratégico e o scorecard fornecem o roteiro para orientar esta jornada estratégica. A gestão de riscos, ao contrário, é sobre identificar, evitar, e o BSC é sobre superar os obstáculos que a estratégia pode encontrar ao longo do caminho.*

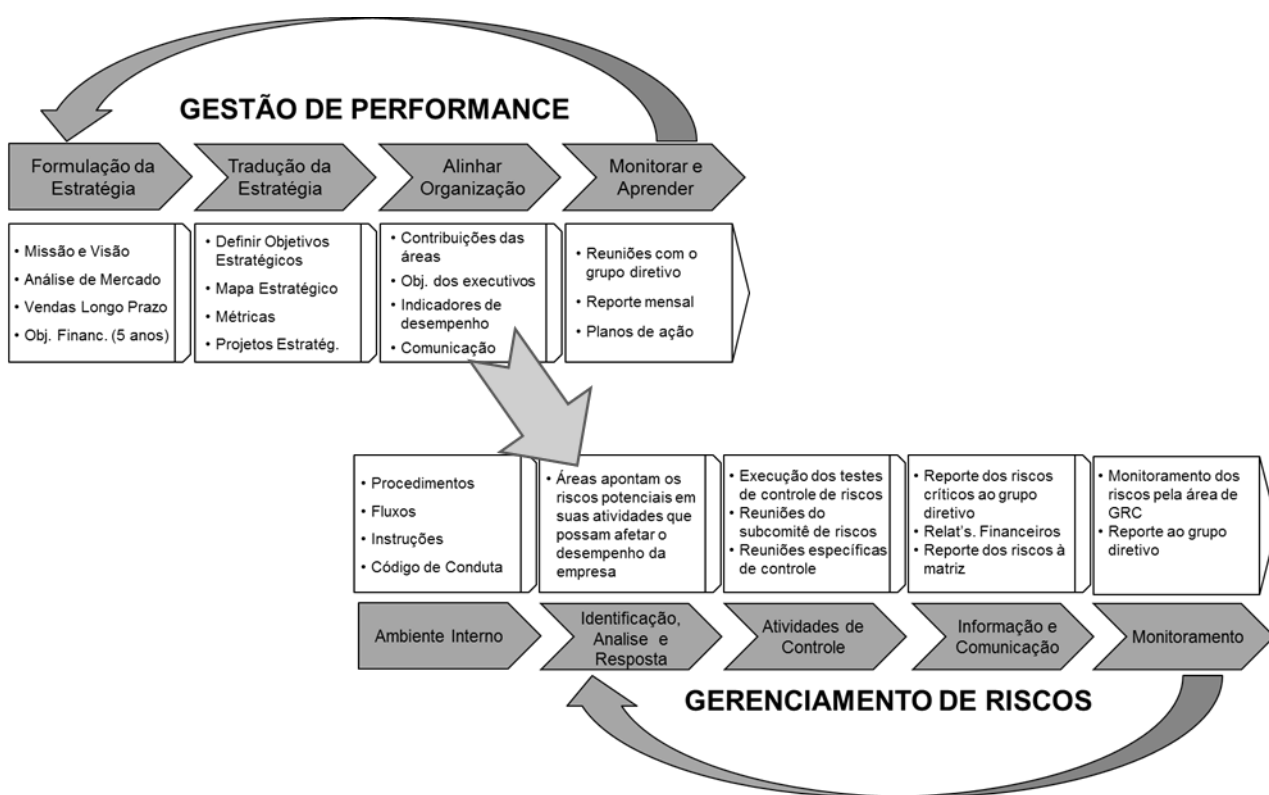


*Evitar riscos não avança a estratégia; mas a gestão de risco pode reduzir os obstáculos e barreiras que, de outra forma impediriam a organização de progredir para o seu destino estratégico.*

Sob este prisma, aperfeiçoar a integração entre os processos de gestão de desempenho e gestão de riscos corporativos na empresa poderá trazer resultados positivos quanto ao atingimento dos objetivos estratégicos estabelecidos.

## 4.1 Os Processos na Situação Atual

A gestão do desempenho e o gerenciamento de riscos corporativos são processos robustos implantados na VWB, cujas revisões acontecem anualmente, porém em períodos diferentes. O gerenciamento de riscos parte do ponto onde a estratégia, fruto da gestão de desempenho, é comunicada à empresa.



**Figura 10:** Processos de Gestão de Desempenho e Gestão de Riscos atuais na VWB  
**Fonte:** Elaborado pelos autores

Em ambos os processos há a participação do corpo diretivo da empresa. A diferença constatada é que no processo de gestão de desempenho há uma atuação direta, com o corpo diretivo participando desde as etapas iniciais, atuando no desenvolvimento da formulação e tradução da estratégia e referendando as contribuições de área; sendo que no gerenciamento de riscos corporativos o corpo diretivo participa de forma indireta, primeiramente avaliando os riscos apresentados dentro de suas áreas, e por fim avaliando em conjunto os resultados apresentados no relatório de riscos da empresa como um todo elaborado pelo GRC.

A integração entre os processos de gestão de desempenho e gestão de riscos corporativos é apresentada pela área do GRC, que resume os riscos estratégicos organizados



por objetivos estratégicos em uma tabela. Com isto, é possível verificar quantos dos riscos identificados para cada objetivo são críticos e requerem atenção ou mitigação.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RISCOS AVALIADOS	RISCOS CRÍTICOS
Aumentar a participação no mercado	4	1
Satisfazer as expectativas dos clientes	11	4
Melhorar a imagem da empresa	13	1
Desenvolver a rede de concessionárias	4	2
Assegurar a gestão da inovação orientada ao cliente	5	2
Atingir eficiência nos lançamentos	1	0
Melhorar a eficiência dos processos diretos	4	1
Criar e gerir uma estratégia robusta para volumes de produção	2	1
Garantir processos confiáveis e competitivos nos fornecedores	9	3
Desenvolver um portfólio de produtos atrativo e inovador	4	2

**Figura 11:** Objetivos Estratégicos e seus Riscos Críticos

Fonte: Adaptado de Kaplan (2012)

Segundo Besalesy et al. (2006), sistemas de gerenciamento de risco corporativo e *balanced scorecard* compartilham vários elementos (foco na estratégia, perspectiva holística, ênfase nos inter-relacionamentos, ênfase na direção pelos executivos sênior, desejo por consistência, foco em responsabilidades e natureza contínua). Como resultado, o sistema de *balanced scorecard* implantado fornece uma oportunidade de a empresa colher os benefícios do gerenciamento de riscos, utilizando uma estrutura existente.

## 4.2 Aprimorando a integração entre os processos

A proposta de melhoria na integração do processo de gestão de desempenho e o gerenciamento de riscos corporativos na VWB, está alinhada a esta proposição. A melhoria aconteceria através da inclusão de uma etapa de identificação de riscos estratégicos pelo corpo diretivo, que aconteceria numa fase anterior que o processo RMS / ICS adota atualmente. Ao finalizar a etapa de definição dos objetivos estratégicos, o corpo diretivo da VWB participaria em seguida de uma discussão sobre riscos estratégicos ligados a cada objetivo estratégico. Este novo fluxo pode ser visto na figura 12. 14



**Figura 12:** Novo Fluxo dos Processos de Gestão de Desempenho e Gestão de Riscos  
**Fonte:** Elaborado pelos autores

Nesta proposta, os riscos estratégicos nasceriam do consenso do corpo diretivo, provocando um maior entendimento do processo de RMS pelos participantes. Um plano de respostas a estes riscos também faria parte deste processo e o monitoramento específico destes riscos acompanharia o reporte dos resultados da gestão de desempenho.

A adoção desta proposta estaria coerente com o pressuposto colocado por Kaplan e Mikes (2012) no qual as discussões sobre a gestão dos riscos relacionados às escolhas estratégicas, devem estar ancoradas aos processos de formulação e implantação da estratégia.



## 5 Conclusão

A integração do gerenciamento de riscos corporativos fortalece o processo de gestão de desempenho, no caso estudado o BSC aplicado na Volkswagen do Brasil. O exercício da identificação de riscos, para buscar mais informações sobre os objetivos estratégicos e medidas de desempenho, leva os gestores a se tornarem mais conscientes dos riscos e da necessidade geri-los, amplificando o aprendizado. A adoção de um processo mais integrado de gestão de riscos propicia o aperfeiçoamento de processos internos, mitigando riscos estratégicos do negócio, refletindo positivamente no desempenho da empresa na satisfação do cliente e de resultados financeiros. Em resumo, aperfeiçoar a integração destes dois processos leva ao aprimoramento da eficácia de ambos.

Espera-se ter encontrado, através desta pesquisa, uma proposta de modelo que propicie o aperfeiçoamento da integração entre o gerenciamento de riscos corporativos com gestão de desempenho, no caso *Balanced Scorecard*, ao ser aplicado na empresa em estudo.

## 6 Bibliografia

BEASLEY, M.; NUNEZ, K.; WRIGHT, L. Working Hand in Hand: Balanced Scorecards and Enterprise Risk Management. Strategic Finance Magazine, 2006.

COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. COSO, 2007. Disponível em: <<http://www.coso.org>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

DELLOITTE. Exploring Strategic Risk: A global survey. Deloitte. Disponível em: <<http://www.deloitte.com>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

IBCG. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG), 2009.

KAPLAN, RS.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. Risk Management and the Strategy Execution System. Harvard Business School, 2009.

KAPLAN, RS.; MIKES, A. Managing Risks: a new framework. Harvard Business Review, 2012.

MEG. Cadernos Rumo à Excelência®: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

MEG. Modelo de Excelência de Gestão. FNQ. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

NAGUMA, T. Aligning Enterprise Risk Management with Strategy Through the BSC: The Bank of Tokio-Mitsubishi Approach. Harvard Business School, 2005.





# EMPRAD

III ENCONTRO  
DOS MESTRADOS  
PROFISSIONAIS  
DE ADMINISTRAÇÃO

The Sigma Guidelines - Toolkit: Sustainability Scorecard. The Sigma Project. Disponível em:  
< [www.projectsigma.co.uk](http://www.projectsigma.co.uk) >. Acesso em: 15 mai. 2014.

WOODS, M. Linking Risk Management to Strategy Controls: a case study of Tesco plc.  
Journal of Risk Assessment & Management, 2008.