

## PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL DE AUTOPEÇAS

*Eduardo Vieira do Prado*

E-mail: [eduardo.prado.ad@gmail.com](mailto:eduardo.prado.ad@gmail.com)

*Universidade Metodista de Piracicaba*

*Clovis Luis Padoveze*

E-mail: [cpadoveze@yahoo.com.br](mailto:cpadoveze@yahoo.com.br)

*Universidade Metodista de Piracicaba*

*Carlos Alberto Pereira*

E-mail: [cap@usp.br](mailto:cap@usp.br)

*Universidade de São Paulo*

*José Francisco Calil*

E-mail: [jfcocalil@gmail.com](mailto:jfcocalil@gmail.com)

*André Luis Bertassi*

E-mail: [andrebertassi@gmail.com](mailto:andrebertassi@gmail.com)

*Universidade Federal de São João Del Rei*

*Luiz Gustavo Camarano Nazareth*

E-mail: [luizgustavo@ufsj.edu.br](mailto:luizgustavo@ufsj.edu.br)

*Universidade Federal de São João Del Rei*

*Artigo Recebido em: 28/05/2017; Aceito em: 16/05/2018*

### RESUMO

Este trabalho teve como objetivo a proposta de uma estrutura de Gerenciamento de Riscos Corporativos (GR) a partir de um Estudo de Caso em uma indústria multinacional de autopeças de

capital aberto. O GR é fundamental neste ambiente em que as organizações buscam aumentar a vantagem competitiva em suas operações e maximizar o valor dos seus empreendimentos aos seus acionistas e atender as demais partes interessadas. Além disso, esta prática vem sendo demandada por órgãos reguladores do mercado que buscam a aplicação da boa Governança Corporativa e proteger os investidores. Apesar desta reconhecida importância, ainda não há uma estrutura consensual para gerenciamento integrado de riscos das organizações. Outro fator que aumenta a complexidade envolvendo o GR, é que há no mercado inúmeras ferramentas que demandam investimentos significativos em tecnologia e a disponibilização de pessoas para realização exclusiva desta atividade. Por outro lado, as organizações são desafiadas a terem estruturas cada vez mais enxutas para manterem sua vantagem competitiva. Dentro deste contexto, a problemática de pesquisa foi: Qual a estrutura integrada para o GR, que não demande investimentos significativos em recursos humanos e tecnológicos, para organizações que possuam uma estrutura desenvolvida de Governança Corporativa? Os objetivos específicos foram: 1) Identificar melhores práticas para GR; 2) Confrontar as práticas de GR da empresa pesquisada com a literatura estudada que envolve boas práticas de gestão e normas regulamentadoras. Para atendimento a estes objetivos, este estudo adotou uma abordagem qualitativa e as técnicas do estudo de caso e pesquisa descritiva documental. Por meio do diagnóstico organizacional, foi possível identificar as práticas utilizadas para GR e confrontá-las com as práticas demonstradas pela literatura pesquisada. Como resultado, o objetivo do trabalho foi atendido com: a identificação das práticas de GR da empresa estudada; a proposta de estrutura que pode ser adotada por organizações que possuam estrutura de Governança Corporativa desenvolvida sem que haja a necessidade de investimentos significativos em recursos tecnológicos e humanos; e a comparação da estrutura proposta versus a teoria e as práticas da empresa pesquisada. Esta estrutura demanda a formalização e execução de um processo sistematizado para Identificação, Avaliação, Priorização e Comunicação dos riscos, o qual define os papéis e responsabilidades e requiere o envolvimento e comprometimento de todos os níveis organizacionais. Devido à importância desta prática de gestão e escassez de pesquisas acadêmicas neste tema, sugerem-se novas pesquisas, sugere-se a análise dos resultados obtidos na implantação de uma estrutura genérica de GR.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Riscos Corporativos; Governança Corporativa; Riscos; Planejamento; Controle.

## ABSTRACT

*This research had as goal to propose a structure to Enterprise Risk Management (ERM) from a case study in one multinational auto parts industry listed in the Brazilian stock exchange. The ERM is essential in this environment where the companies look for increasing the competitive advantage in their operations and maximize the company value to their shareholders and fulfill the requirements of the stakeholders. Nevertheless, this practice that has been demanded by the market regulatory agencies, which require the deployment of Corporate Governance practices to protect the investors. Despite of this importance, there is no a consensual integrated structure to manage risks yet. Another factor that increases the complexity of ERM is that there are many tools on the market that require significant investments in technology and the availability of people to carry out this activity exclusively. On the other hand, organizations are challenged to have leaner structures to maintain their competitive advantage. Within this context, the research problem was: What is the integrated structure for ERM, which does not require significant investments in human and technological resources, for organizations that have a developed Corporate Governance structure? The specific objectives were: 1) To identify best practices for ERM; 2) Confront the ERM practices of the researched company with the studied literature that involves good management practices and regulatory norms. In order to meet these objectives, this study adopted a qualitative approach and the techniques of case study and descriptive documentary research. Through the organizational diagnostics, it was possible to identify the practices used for ERM and compare them with the practices approached by the literature. As a result, the goal of the research was fulfilled with: the identification of practices of ERM implemented by the company; the proposal of structure that can be implemented by organizations which have a developed structured of Corporate Governance without demanding significant investments in technological and human resources; and the comparison amongst the proposed structure versus the theory and the practices from the company studied. This structure requires the formalization and execution of a systematic process for identifying, assessing, prioritizing and communicating the risks, which defines roles and responsibilities and demands the involvement and commitment of all organizational levels. Due to the importance of this management practice and the scarcity of academic research in this theme, new researches are suggested as the analysis of the results reached by the implementation of the ERM structure.*

**Keyword:** Enterprise Risk Management; Corporate Governance, Risks; Planning, Control.

## **1 INTRODUÇÃO**

Com o aumento da complexidade de gerir uma organização e seus riscos, a importância de tornar a gestão do risco pró-ativa num elemento essencial em qualquer modelo de gestão do desempenho das organizações (BARROS, 2012). Tal afirmação é suportada por Lemeira *et al.* (2013) que afirmam a possibilidade da realização de uma conexão direta de boas ações de sustentabilidade, melhor performance, adequado controle de riscos e geração de valor no mercado brasileiro de capitais.

Michelia e Marib (2014) destacam que organizações são requeridas a realizar e comunicar seus atingimentos para partes interessadas. Já Hoyt e Liebenberg (2011) abordam que o Gerenciamento de Riscos Corporativos (GR) pode levar a diminuição da volatilidade dos lucros e valor das ações, redução de custos de capital, aumenta a eficiência de capital e cria sinergias entre diferentes atividades de GR.

Com objetivo de suportar a implantação do GR, há no mercado inúmeras ferramentas que demandam investimentos significativos em tecnologia e a disponibilização de pessoas para realização exclusiva desta atividade. Por outro lado, as organizações são desafiadas a terem estruturas cada vez mais enxutas para manterem sua vantagem competitiva.

Quanto as abordagens de GR, Eiteman *et al.* (2013) afirmam que apesar do nível crescente de pesquisas ainda não há nenhum consenso real em relação a melhor abordagem. Assim, surge a necessidade de se discutir estruturas de GR que possam endereçar de forma adequada às ameaças e oportunidades enfrentadas pelas empresas dentro do cenário de crescente complexidade que vivenciamos, e levar as organizações a aumentar sua capacidade perante aos desafios existentes. Esta discussão deve também envolver aspectos como eficiência e escassez de recursos para investimentos dentro das organizações.

Dentro deste contexto, este trabalho tem como problema de pesquisa: Qual a estrutura integrada para o GR, que não demande investimentos significativos em recursos humanos e tecnológicos, para organizações que possuam uma estrutura desenvolvida de Governança Corporativa?

A pesquisa tem como objetivo geral propor uma estrutura integrada para o GR, sem a necessidade de investimentos significativos em recursos humanos e tecnológicos, para organizações que possuam uma estrutura desenvolvida de Governança Corporativa. Para tanto, tem-se os seguintes

objetivo específicos: 1) Identificar melhores práticas para GR; 2) Confrontar as práticas de GR da empresa pesquisada com a literatura estudada que envolve boas práticas de gestão e normas regulamentadoras.

Com respeito à metodologia de pesquisa, este estudo possui abordagem qualitativa e adota as técnicas do estudo de caso e pesquisa descritiva documental.

Já a justificativa deste estudo é que a utilização das práticas de GR vem sendo estimulada devido ao nível crescente das boas práticas de governança corporativa das organizações demandado por órgãos reguladores e principalmente dos investidores. No entanto, apesar de ser um assunto explorado de forma crescente por profissionais da área de Administração e Finanças, um fator de destaque é a escassez de pesquisas científicas sobre estruturas de GR. Na base do Anpad, por exemplo, foram identificados seis trabalhos que mencionam Gerenciamento ou Gestão de Riscos no título de 2006 a 2014, porém nenhum deles propôs uma estrutura para gerenciamento integrado de riscos corporativos. Este aspecto é reforçado por Jordan et al. (2013) que dada à importância do tema, a escassez de estudos empíricos sobre riscos é surpreendente.

O contato com uma empresa que tem um processo de GR fez com que o pesquisador identificasse algumas lacunas na estrutura utilizada. Assim, o estudo de caso suportado por uma revisão teórica foi o caminho escolhido para explorar estas lacunas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Com esta estrutura teórica pretende-se trazer os conceitos de GR na elaboração do Planejamento e Controle das organizações

### **2.1 Conceituação de Riscos e Governança Corporativa**

Bernstein (1997) aborda o conceito de risco desde sua etimologia que significa ousar e é uma opção e não um destino destacando, ainda, que a capacidade de definir o que poderá acontecer no futuro e de optar entre várias alternativas é central às sociedades contemporâneas e que o executivo de sucesso é antes de tudo um previsor.

Dani *et al.* (2012) definem que riscos podem ser conceituados como ruptura, vulnerabilidade, incerteza, desastre e perigo.

Já Huber e Scheytt (2013) afirmam que gestão de risco se destaca entre outros conceitos de controle de gestão contemporâneos focando em exceções. Por outro lado, o COSO (2007) apresenta uma visão complementar, conceituando riscos como algo que pode também ser positivo, quando traz um efeito adicional ao previsto.

Com relação a Governança Corporativa, Andrade e Rossetti (2012) destacam que o tema é fundamental para desenvolvimento seguro das companhias e torna-las menos expostas a riscos externos ou de gestão, o qual passou a ser abordado em curto espaço de tempo motivado por escândalos que demonstraram a fragilidade da estrutura de governança das empresas envolvidas.

Burlá e Gonçalves (2010) destacam que no Brasil foi criada a deliberação 550 (retroativa a Setembro de 2008) da Comissão de Valores Mobiliários em decorrência dos prejuízos financeiros originados de transações com derivativos cambiais em companhias abertas brasileiras. A partir de tal instrução, as empresas abertas passaram a divulgar trimestralmente as seguintes informações: a política de hedge adotada; o nível de exposição aos diversos fatores de risco; ganhos ou perdas com derivativos. Esta regulamentação demonstra a preocupação do nosso país com melhores práticas de Governança Corporativa e GR.

## **2.2 Riscos, Planejamento e Controle**

O planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa (estabelece diretrizes para orientar o planejamento operacional). Contempla o estabelecimento de cenários, análise das variáveis do ambiente externo (oportunidades e ameaças), do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e a determinação das diretrizes estratégicas, as quais visam aproveitar oportunidades, evitar as ameaças (mitigar riscos), utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos (PEREIRA, 2001).

Schmidt *et al.* (2014) destacam que a Controladoria possui um papel importante na elaboração do planejamento estratégico empresarial e se controle.

Quanto a relação entre planejamento e riscos, Ben-Amar *et al.* (2014) definem que os conceitos de estratégia e risco são extremamente relacionados na teoria e na prática. Ambos constituem a base para as decisões dentro das companhias. Riscos são inerentes a qualquer escolha estratégica dentro das empresas.

Já o controle é o mecanismo utilizado para acompanhamento dos resultados do planejamento.

Quanto à integração do sistema de controles internos e do GR, o *International Federation of Accountants* (IFAC, 2011) destaca que alguns profissionais entendem que são processos separados. No entanto, o sistema de controles internos possui algumas limitações, as quais são citadas por Araújo e Arruda (2012): princípio custo versus benefício (o custo de implantação e manutenção não pode ser superior ao benefício); cobertura de transações conhecidas e rotineiras e não das eventuais; potencial de erro humano, eventual ocorrência de conluio. Tais limitações devem ser endereçadas pela alta administração por meio de avaliações periódicas para melhoria contínua de seu ambiente de controle e de GR.

### **2.3. Estruturas de gerenciamento de riscos**

Estabelecer estruturas de GR é um dos desafios das organizações, na busca de processos cada vez mais eficientes, competitivos e seguros. Neste contexto, a Alta Administração está sendo cada vez exigida a identificar e avaliar riscos estabelecendo níveis compatíveis com os objetivos da companhia. Estes riscos devem ser tratados por especialistas dentro dos vários departamentos da (BEN-AMAR *et al.*, 2014).

Manab e Ghazali (2013) salientam que existem quatro importantes fatores no conceito de GR: Abordagem mais completa envolvendo riscos financeiros, operacionais e estratégicos; Processo que envolve a identificação, mensuração, comparação, priorização e tratamento de todos os tipos de riscos que desafiam a organização; Envolve todos os níveis da organização sendo iniciado pela Alta Administração; Sendo executado apropriadamente, o Gerenciamento de Riscos Corporativos adiciona valor para qualquer tipo de organização (financeira ou não financeira, com ou sem fins lucrativos, pública ou privada).

Guimarães *et al.* (2009) destacam que algumas empresas, principalmente de maior porte, existe a figura do CRO (*Chief Risk Officer*) que além de conhecer os métodos, técnicas e ferramentas de GR, deve conhecer negócios da empresa, suas políticas, estrutura, processos e modelo de gestão.

Por outro lado, Ding *et al.* (2013) destacam que o GR transcende a empresa e reforçam a importância de um robusto processo de seleção e avaliação de potenciais parceiros de negócio e a colaboração contínua para que as práticas de GR sejam adequadamente executadas em ambas as partes.

Com relação aos modelos de gerenciamento, na estrutura COSO (2007), a estrutura de GR se divide em quatro categorias: Estratégicos: Metas gerais alinhadas a missão e visão; Operações:

Utilização eficaz e eficiente dos recursos; Comunicação: Confiabilidade dos relatórios; Conformidade: Cumprimento de regulamentos aplicáveis.

O GR leva a promoção de boas práticas e é mais efetivo quando gerentes incorporam esta prática e a utilizam como parte do seu processo de gerenciamento, provendo a seus empregados um melhor entendimento do apetite de risco da entidade para ajudar a gerenciar riscos por toda a organização (IFAC, 2011). Assim, aspectos primordiais para qualquer estrutura de GR são: apoio da alta administração; cultura apoiada em boas práticas; integração dos níveis organizacionais; estabelecimento de um processo de identificação, avaliação, controle e comunicação de riscos.

As técnicas utilizadas para GR podem variar significativamente nas organizações. Quanto à mensuração dos fatores de riscos, os modelos existentes estão focados em uma combinação de impacto e probabilidade. São citados a seguir modelos existentes para avaliação quantitativa ou qualitativa.

Para estabelecimento da matriz ou mapa de riscos considera-se o impacto e probabilidade de ocorrência, dentro das escalas alto, médio e baixo (PADOVEZE e BERTOLUCCI, 2013). Já o *special report* do IIA (2012b), demonstra uma escala de 1 a 5 para mensuração de impacto e probabilidade. O Quadro 1 apresenta esta classificação:

**Quadro 1 – Ações de Respostas aos Riscos.**

<b>IMPACTO</b>	<b>5-CRÍTICO</b>	TRANSFERIR	TRANSFERIR	CONTROLAR	MITIGAR	MITIGAR
	<b>4-ALTO</b>	TRANSFERIR	TRANSFERIR	CONTROLAR	MITIGAR	MITIGAR
	<b>3-MODERADO</b>	CONTROLAR	CONTROL	CONTROL	CONTROLAR	CONTROLAR
	<b>2-BAIXO</b>	ACEITAR	ACEITAR	CONTROL	CONTROLAR	CONTROLAR
	<b>1-NSIGNIFICANTE</b>	ACEITAR	ACEITAR	CONTROL	CONTROLAR	CONTROLAR
		<b>1-INSIGNIFICANTE</b>	<b>2-BAIXO</b>	<b>3-MODERADO</b>	<b>4-ALTO</b>	<b>5-CRÍTICO</b>
		<b>PROBABILIDADE</b>				

Fonte: IIA (2012b)

Nestes mapas, os riscos que possuem maior impacto e probabilidade são os que merecem foco das organizações, para que haja respostas aos mesmos (mitigando, aceitando, controlando ou transferindo).

Por outro lado, existem desafios para a implantação efetiva de uma Estratégia de GR devido à complexidade deste tema e barreiras existentes.



Fertis *et al.* (2012) afirmam que uma atividade delicada para o GR é estimar as probabilidades de ocorrência dos eventos, as quais estão sujeitas a falta de acuracidade. Já um estudo da KPMG (2013) com mais de 1.000 executivos da EIC (*Economist Intelligence Unit*) demonstrou que poucas organizações definem o apetite ao risco, bem como a estrutura de riscos, *compliance* e auditoria não estão preparadas. Esta pesquisa aponta para a necessidade de melhoria das práticas de Governança Corporativa e GR.

Finalmente, as organizações devem buscar a melhor estrutura de GR para melhor controle dos riscos e otimizar seus investimentos.

### **3 METODOLOGIA**

Há duas grandes abordagens de pesquisa no campo das ciências sociais aplicadas: a pesquisa quantitativa (paradigma positivista/funcionalista) e a pesquisa qualitativa (paradigma interpretativista/construtivista). Atualmente, é possível verificar que a pesquisa qualitativa está, aos poucos, se instalando e se afirmando como uma importante possibilidade de investigação científica. Dentre as características básicas da pesquisa qualitativa destaca-se a pesquisa descritiva que possui uma compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado e considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados (GODOY, 1995).

Assim, este estudo possui a abordagem qualitativa por meio das técnicas do estudo de caso e pesquisa descritiva documental.

A escolha pelo estudo de caso fundamenta-se nos seguintes fatos: (i) Ser mais aderente ao trabalho que pressupõe a generalização de uma estrutura integrada de GR, a qual foi proposta a partir de um tema contemporâneo analisado em um estudo de caso único consubstanciado pela literatura pesquisada; (ii) Este trabalho não pressupõe a avaliação dos resultados pós-implantação, o que poderia levar a utilização da pesquisa-ação.

Já a utilização da pesquisa descritiva documental fundamenta-se na definição de Cervo *et al.* (2007) que destaca esta técnica como sendo a investigação de documentos com a finalidade de explicar e comparar usos, costumes, tendências, diferenças e características.

Com base nas teorias de Yin (2015) obteve-se o conhecimento das principais características do método de estudo de caso, com objetivo de proporcionar maior confiabilidade e consistência para o estudo. As seguintes etapas são abordadas:

a) Objetivos: Conhecer como é o ambiente de negócios (produtos, principais eventos econômicos, entre outros) e o processo de GR da empresa.

b) Definição das unidades de análise: A unidade de análise está relacionada com a definição do que é o caso e pode ser um indivíduo, uma decisão, um programa, pode ser sobre a implantação de um processo e sobre uma mudança organizacional. As unidades de análise são: Histórico da Empresa e ambiente de negócios; Avaliação das práticas de GR por meio das proposições demonstradas no Quadro 2:

**Quadro 2 – Principais Proposições Obtidas da Revisão da Literatura.**

<b>Perspectivas</b>	<b>Principais proposições</b>
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consideração dos riscos no planejamento estratégico da organização.</li> <li>▪ Identificação dos indicadores de desempenho chaves.</li> </ul>
Ambiente de Controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalização do processo de gerenciamento de riscos corporativos.</li> <li>▪ Tom de ética estabelecido pela Alta Administração.</li> <li>▪ Envolvimento da área de Controladoria para avaliação de riscos e controles.</li> <li>▪ Atuação de áreas independentes de avaliação de riscos e controles como Auditoria Interna e Controles Internos.</li> </ul>

**Fonte: Elaborado pelos autores (2014)**

c) Elaboração do protocolo: Instrumento para estudo de caso (Quadro 3).

d) Avaliação e análise dos documentos publicados pela empresa e entrevistas realizadas com os participantes dos processos de GR com o uso de questionários com perguntas abertas.

Desta forma, para atender aos objetivos do trabalho, foi organizado um protocolo do estudo de caso com base em Yin (2015) apresentado no Quadro 3:

**Quadro 3 – Protocolo do Estudo de Caso.**

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Período</b>
<b>1. Estruturação do Estudo de Caso</b>	Definição dos objetivos e Entendimento do método de pesquisa e sua estruturação.	Mar-Abr/2013
<b>2. Organização do Protocolo</b>	Montagem do protocolo do estudo de caso	Abr/2013
2.a Revisão das informações preliminares (pesquisa descritiva documental)	Manual de Gestão, Revistas Internas trimestrais, Código de Ética e <i>Compliance</i> , Publicações na Comissão de Valores Mobiliários (CVM).	Mai - Jun/2013
2.b Definição do público entrevistado	Diretoria, Gerentes (Donos dos Riscos), Auditores Internos.	Mai - Jun/2013
2.c. Definição dos tópicos abordados na pesquisa	Envolvendo as práticas de Gerenciamento de Riscos da companhia e os pressupostos teóricos definidos: GR e planejamento estratégico; Formalização do processo de GR; Apoio da Alta Administração no GR; Tom de Ética na Organização; Participação da Controladoria e Auditoria/Controles Internos no GR.	Jun/2013

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Período</b>
2.d Realização das entrevistas	Por meio do roteiro escolhido pela Organização	Jul - Set/2013
2.e Análise das entrevistas	Avaliação dos resultados obtidos.	Out/2013
2.f Questionamentos adicionais	Questionamentos adicionais para melhor entendimento.	Nov/2013
2.g Conclusão das análises	Avaliação final dos resultados obtidos.	Dez/2013
2.h Relatório final	Conclusão do diagnóstico da empresa pesquisada.	Jan-Abr/2014

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Yin (2015)

## **4 ESTUDO DE CASO**

O estudo foi conduzido na indústria multinacional de autopeças de capital aberto com grande atuação na América do Sul.

### **4.1 Gerenciamento de riscos na organização**

Dentro de seus objetivos de gestão destacados em seu manual de gestão, a empresa pesquisada destaca que o reconhecimento, a avaliação, o domínio e o monitoramento de riscos são tarefas prioritárias da gestão. Com relação a papéis e responsabilidades, seu manual de gestão ressalta que o responsável por cada unidade organizacional é responsável pela execução do processo de GR. Já a otimização do GR é coordenada pelo responsável de Finanças.

Nesta linha, as demonstrações financeiras da companhia destacam que o Comitê Diretivo é responsável por supervisionar o ambiente de controles internos, *compliance* e GR da Companhia, para promover um processo sustentável de criação de valor para os acionistas. (BM&F BOVESPA, 2014).

A seguir são apresentadas algumas das ferramentas utilizadas para GR.

### **4.2 Planejamento**

Desenvolvimento estratégico e planejamento corporativo começam no início de cada ano. Primeiro verifica-se a situação atual analisando números, mercados, tendências e futuras tecnologias importantes para a companhia, além do ambiente de produção e concorrência.

Como fato gerador do processo de GR, a empresa possui planos estratégicos que englobam os objetivos estratégicos da companhia e promovem a melhoria contínua de suas operações, gestão responsável, solvência financeira, desenvolvimento de novos mercados. Então, são derivados planos concretos para os próximos cinco anos baseados neste *Balanced Scorecard* (BSC).

Os objetivos principais do BSC são revisados e validados pelo Conselho de Administração anualmente. Este processo é iniciado com as unidades de negócios e vendas. A empresa possui um departamento de Planejamento para coordenar o processo de estratégia, tendências, acompanhamento do portfólio e apoio a seu desenvolvimento.

O planejamento estratégico global é desdobrado regionalmente em planos mestres, os quais contemplam riscos que podem afetar o cumprimento de seus. Em âmbito regional, cada unidade de negócio possui nestes planos indicadores do BSC para monitoramento e controle de sua estratégia dividido nas quatro perspectivas definidas pela literatura: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Para cada uma das perspectivas a organização define objetivos, os quais são desdobrados em frentes de trabalho e indicadores chaves de desempenho acompanhados em periodicidade mínima mensal pela alta administração.

#### **4.3. Ambiente de controle**

A empresa possui um Código de Ética aprovado pela sua Diretoria, que orienta o trabalho e as relações na empresa, define a conduta ética esperada de cada profissional no exercício de suas atividades, tendo em vista fortalecer as políticas e os valores corporativos.

Além de possuir uma Auditoria Externa, a empresa possui uma área de Auditoria Interna, que revisa periodicamente os principais riscos dos processos de negócio avaliando como os gestores tratam tais riscos.

Com relação a Controladoria, a mesma coordena a elaboração e controle do planejamento estratégico e operacional sendo órgão de apoio ao processo de tomada de decisões da alta administração. Esta postura é importante para o processo de GR da organização, no entanto, esta área não tem como atividade primária identificar riscos e avaliar o ambiente de controles internos da organização.

## **5 PROPOSTA ESTRUTURADA PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS**

A proposta de estrutura para GR contempla: Estruturação (papéis e responsabilidades); Sistematização: Detalhamento das etapas do processo de GR.

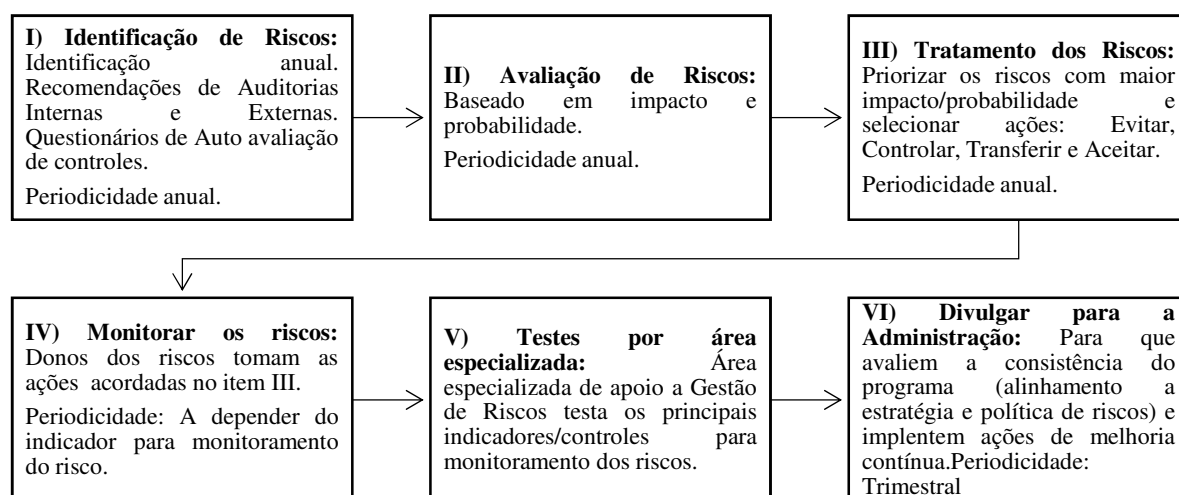
### 5.1 Estruturação do projeto

A parte inicial do projeto refere-se à elaboração de uma política de GR que determina os papéis e responsabilidades, a disposição em assumir riscos (apetite de riscos) da organização e formaliza o processo que é descrito a partir deste tópico.

Segue sugestão de papéis e responsabilidades que poderia ser abordada por esta política: Alta Administração (responsável pelo gerenciamento de riscos e estabelece o apetite de riscos); determinar se as atitudes de GR estão alinhadas com os interesses do Conselho de Administração; Administração representada pelos donos dos riscos (aplicar o gerenciamento dos riscos de acordo com as atitudes requeridas pela alta administração); Área especializada de apoio a GR (Auditoria Interna ou Controladoria).

A política de GR deverá trazer a estrutura para sua execução. A Figura 1 demonstra a estrutura proposta com base nas apresentações feitas por Coso (2007) e Padoveze e Bertolucci (2013) que poderá ser praticada em todas as áreas de negócio para uma visão completa dos riscos que cercam seu ambiente:

Figura 1 – Estrutura para Gerenciamento de Riscos



Fonte: Elaborado pelos Autores (2014).

## 5.2 Processo de Gerenciamento de Riscos Corporativos

A seguir estão detalhadas as etapas da estrutura proposta de GR corporativos que visam responder ao problema de pesquisa.

### 5.2.1. Identificação (I) e mensuração dos riscos (II)

Nesta etapa os gestores envolvidos devem determinar quais riscos pertinentes à suas atividades podem afetar a organização no alcance dos objetivos estratégicos. Estes riscos podem ser identificados pela experiência dos gestores e serem estimulados por meio de questionários de Control and Risk Self-Assessment (KINCAID *et al.*, 2008).

A área especializada elabora uma proposta de mapa de riscos com base na literatura especializada, na sua expertise e conhecimento de riscos já levantados. A seguir, baseado no IIA (2012), a Tabela 1 apresenta o critério de mensuração do impacto dos riscos que mescla a análise quantitativa com a qualitativa.

Tabela 1 – Critério para Mensuração do Impacto dos Riscos

Nível		Impacto	
Descrição	Rating	Avaliação Quantitativa (ex: % lucro)	Avaliação Qualitativa
Insignificante	1	0 - 0,1%	Impacto inexistente/insignificante.
Baixo	2	0,1 - 0,2%	Baixo impacto no atingimento dos objetivos, marca e reputação, satisfação dos clientes e valores corporativos.
Moderado	3	0,2 - 0,3%	Impacto moderado no atingimento dos objetivos, marca e reputação, satisfação dos clientes e valores corporativos.
Alto	4	0,4 - 0,5%	Impacto significativo no atingimento dos objetivos, marca e reputação, satisfação dos clientes e valores corporativos.
Crítico	5	>0,5%	Impacto crítico no atingimento dos objetivos, marca e reputação, satisfação dos clientes e valores corporativos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Adicionalmente, a estrutura proposta abrange uma mensuração objetiva da probabilidade com base em características do ambiente de controles internos observados na Tabela 2:

Tabela 2 – Critério para Mensuração da Probabilidade

	<b>Critério</b>	<b>Rating</b>
<b>Efetividade dos Controles Internos</b>	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
<b>Tipo</b>	Automático	0
	Manual	0,50
<b>Ação</b>	Preventivo	0,25
	Detectivo	0,50
<b>Frequência</b>	Anual	0,25
	Semanal/Mensal	0,50
	Diário	1

**Fonte: Elaborado pelos autores (2014)**

Esta proposta foi desenvolvida com base nas afirmações do IFAC (2011) de que o sistema de Controles Internos é um importante mecanismo para GR considerando que: Efetividade dos controles internos (quanto maior a sua fragilidade e maior o rating para o cálculo da probabilidade); Tipo (controles manuais possuem maior probabilidade de falhas); Ação (quanto maior o uso de controles detectivos, os quais buscam identificar um problema após sua ocorrência, o ambiente possui maior fragilidade), Frequência (maior a quantidade de execução maior sua probabilidade de falha).

Após a resposta dos donos dos riscos, a área especializada fará uma revisão final e a consolidação de todas as respostas recebidas.

### **5.2.2. Tratamento dos riscos (III) e Testes por área especializada (IV)**

O mapa de riscos será divulgado à Alta Administração em periodicidade anual, o qual será apresentado pela área especializada e poderá contar com a participação dos donos dos riscos, em caso de necessidade de prestação de informações adicionais.

Neste processo a alta administração definirá a forma de tratamento de acordo com o seu nível de ocorrência dentro das seguintes ações: Aceitar (não realizar nenhuma atividade), Controlar (implementar controles que monitorem periodicamente o risco), Transferir (por meio de contratos com fornecedores/clientes ou contratação de seguros), Mitigar (implementar controles que eliminem os riscos como automatização de processos) (IIA, 2012).

Neste momento, a Alta Administração também poderá trazer novos riscos não apontados anteriormente e elegerá com o apoio da área especializada os riscos mais significativos, para os quais deverá receber o *feedback* trimestralmente.

A área especializada deverá programar testes dos indicadores/controles para minimização dos riscos mais significativos escolhidos pela Alta Administração, para avaliar a efetividade dos controles internos utilizados no processo de GR.

### **5.2.3. Monitoramento dos riscos (V)**

Os riscos de maior criticidade devem ser monitorados por meio de indicadores chave (KPI), visando verificar se as ocorrências estão dentro dos objetivos propostos ou se é necessária alguma ação para aprimoramento do processo.

A seguir tem-se na Tabela 3, o exemplo do painel de monitoramento destes indicadores.

**Tabela 3 – Exemplo de Painel para Monitoramento dos Riscos**

<b>Área</b>	<b>Subárea</b>	<b>Risco</b>	<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Real</b>
<b>Financeiro</b>	<b>Derivativos</b>	Gerenciamento inadequado de ativos financeiros	<i>Exposure</i> cambial	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Compras</b>	<b>Desenvolvimento de Fornecedores</b>	Dependência de fornecedores exclusivos	Fornecedores exclusivos por planta.	<b>10</b>	<b>15</b>
<b>Logística</b>	<b>Estoques</b>	Não atingimento dos objetivos estratégicos previstos pela companhia (volume inadequado de estoques)	Dias de cobertura de estoques <i>versus</i> plano	<b>15 dias</b>	<b>21 dias</b>

**Fonte: Elaborado pelos autores (2014)**

Na Tabela 3 destacam-se as seguintes informações: área (macro atividades); subárea (atividade contida dentro da área); riscos (exposições e ameaças existentes nestas macro atividades); indicador (KPI que auxiliam no controle destes riscos); objetivo (resultado esperado para que haja adequada gestão do nível dos riscos e sua minimização); real (resultado atual dos indicadores que demonstram aumento ou diminuição da probabilidade de ocorrência dos riscos monitorados).

As informações para monitoramento dos indicadores de desempenho seriam obtidas do sistema integrado de gestão utilizado pelas áreas responsáveis. É importante salientar que a organização deve efetuar uma ligação entre o plano estratégico e o GR, de tal forma que monitoramento seja unificado e não haja redundância de esforços.



#### **5.2.4. Divulgar para a alta administração (VI)**

Com base nos testes por área especializada, a alta administração deve ser informada trimestralmente do monitoramento dos riscos de maior relevância para o negócio, no qual a área especializada deverá informar a alta administração o resultado da efetividade do monitoramento dos riscos e sugestões de melhoria identificadas.

Nestas apresentações, a Alta Administração poderá abordar sobre novas preocupações devido a fatores relevantes, como, por exemplo, mudança de estratégia de negócio, fusões e aquisições, novas regulamentações. A área especializada e donos dos riscos deverão subsidiar a Alta Administração com informações para que possam ter a percepção destas novas ameaças. Este é um fator relevante deste modelo, pois o GR deve sofrer um processo de melhoria contínua e ser adaptável a organização e seus novos rumos.

## **6 ANÁLISE DA APLICAÇÃO TEÓRICA**

A empresa aplica boa parte dos conceitos teóricos estudados. A seguir é apresentada uma comparação entre os aspectos analisados de acordo com o protocolo do estudo de caso versus a teoria pesquisada e a estrutura de GR proposta.

### **6.1 Comparação do estudo de caso e as principais proposições da literatura**

Com respeito ao pressuposto de inclusão dos riscos no planejamento estratégico da organização foi possível identificar o modelo de GR da organização a partir de seu planejamento estratégico e desdobramento regional.

O principal ponto é que a empresa analisa os riscos que podem afetar os seus principais objetivos estratégicos monitora ações para tratamento destes riscos. Esta é a recomendação dada por Coso (2007) para GR, pois assim é possível focar em fatores que são realmente relevantes para a estratégia da organização.

Quanto ao pressuposto de formalização do processo de GR, verificou-se que a organização possui de forma positiva uma variedade de normas e procedimentos para seus processos de negócio que tratam sobre estratégias para GR. No entanto, uma possível melhoria seria a formalização de uma política para este processo.

Já quanto ao apoio da Alta Administração, a Diretoria se demonstrou favorável em possuir um processo de GR que seja aderente à estrutura da organização, o qual é considerado como algo vital para a continuidade do negócio.

Outro pressuposto avaliado é o tom de ética estabelecido pela Alta Administração, as entrevistas e documentos avaliados demonstraram a preocupação da empresa com relação à manutenção de um ambiente ético e com controle dos riscos.

Os pressupostos também envolvem a participação das áreas de Controladoria e Auditoria no processo de GR e controle. Para a área de Controladoria foi evidenciado que a empresa possui uma estrutura focada no controle orçamentário, estruturação de sistemas de informações e apoio à tomada de decisão. Por outro lado, a literatura demonstra que a Controladoria pode ter maior foco na avaliação de riscos e do ambiente de controles internos. Assim, há uma possibilidade de maior envolvimento desta área.

## **6.2 Comparação da estrutura de gerenciamento de riscos**

No Quadro 4 é apresentada uma análise detalhada das boas práticas mencionadas no referencial teórico frente ao diagnóstico organizacional das práticas atuais da empresa pesquisada. Este quadro está organizado por etapa do processo de GR:

**Quadro 4 – Comparativo entre teoria e melhorias potenciais do processo atual.**

Etapa	Proposições Teóricas	Melhorias potenciais no processo atual da empresa
Identificação de riscos pelos gestores	1) Experiência dos gestores e utilização de questionários de <i>Control and Risk Self-Assessment</i> . 2) Capacitação dos gestores em riscos (KINCAID et al., 2008).	1) Processo padronizado de identificação de riscos pelos gestores e execução de questionários de <i>Control and Risk Self-Assessment</i> . 2) Processo sistemático para capacitação dos gestores em riscos pela área especializada.
Avaliação e Mensuração dos riscos	Processo padronizado para mensuração dos riscos em impacto e probabilidade (IIA, 2012).	Formalização de um processo padronizado para esta mensuração.
Tratamento dos riscos	Conforme seu nível de ocorrência: Aceitar, Controlar, Transferir ou Mitigar (COSO, 2007 e IIA, 2012).	Formalização de um processo padronizado para tratamento dos riscos identificados.
Monitoramento dos riscos (indicadores de <i>performance</i> )	Monitoramento dos riscos pelos donos dos riscos e testes de acuracidade/efetividade de indicadores de desempenho por área especializada (COSO, 2007 e IIA, 2012).	Testes periódicos na íntegra (ex: riscos de nível alto) dos KPIs definidos por área especializada para verificação da efetividade destes indicadores para monitoramento e minimização dos riscos identificados.

Etapa	Proposições Teóricas	Melhorias potenciais no processo atual da empresa
Divulgação dos riscos residuais para a alta administração	Informar a alta administração do monitoramento dos riscos para tomada de decisão para tratar estas exposições (COSO, 2007, e IIA, 2012).	Formalização de um processo padronizado com periodicidade e metodologia definidas para divulgação dos riscos a alta administração.

**Fonte: Elaborado pelos autores (2014)**

Adicionalmente, o modelo proposto traz as seguintes contribuições não evidenciadas na literatura pesquisada e no diagnóstico organizacional:

a) Modelo de avaliação de riscos considerando as características do ambiente de controle da organização;

b) Painel centralizado com os principais riscos envolvendo as áreas relevantes da organização. Este painel poderia ser baseado na consolidação dos planos mestres e indicadores de BSC da companhia, facilitando o monitoramento e tornando-se uma ferramenta importante de divulgação para Diretores que são responsáveis em âmbito corporativo;

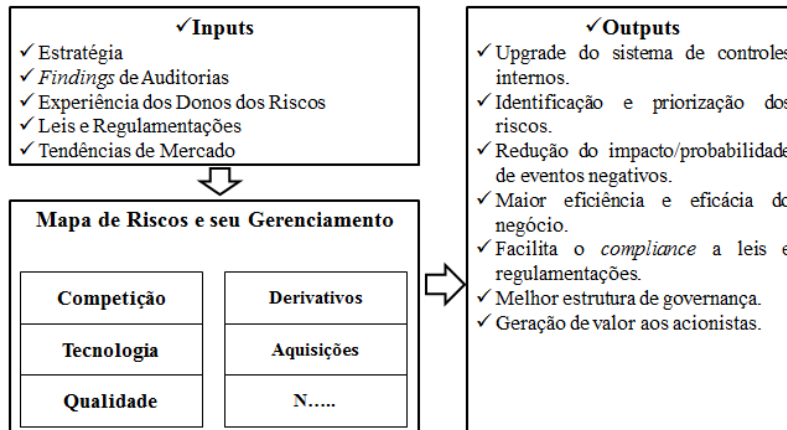
Inicialmente poderia ser utilizado o Microsoft Excel, porém, a organização deveria buscar a inclusão desta rotina em seu sistema integrado de gestão para maior eficiência e segurança. Lira et al. (2012) acrescentam, ainda, que o uso de sistemas integrados de gestão (ERP – *Enterprise Resources Planning*) possui impactos significativos para o processo de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos, tais como controle de processos integrados, redesenho de processos e cumprimento de requerimentos legais.

Quanto à aplicabilidade do modelo proposto na organização pesquisada, são apresentados a seguir aspectos considerados como positivos em discussões com os entrevistados nesta pesquisa e viabilizariam sua aplicação prática: Não necessidade de investimentos iniciais em infraestrutura de TI e contratação de novos colaboradores; Padronização e formalização da estrutura de GR e alinhamento ao apetite de riscos da organização; Compartilhamento das decisões sobre tratamento de riscos com a Alta Administração; Maior especialização dos gestores responsáveis quanto a práticas de GR; Benchmarking de melhores práticas entre unidades de negócio.

Com relação aos possíveis entraves que poderiam prejudicar a implantação deste modelo, os seguintes aspectos foram citados pelos envolvidos nesta pesquisa: As empresas do setor ainda não divulgaram informações detalhadas sobre seus modelos de GR, o que poderia prover lições aprendidas significativas; Necessidade de maior colaboração dos parceiros de negócios (clientes, fornecedores e operadores logísticos). Atividades diárias poderiam ser um entrave para dedicação adequada neste processo.

Finalmente, na Figura 2 são apresentados os inputs e outputs do processo de GR da Organização:

**Figura 2 – Inputs e outputs do processo de gerenciamento de riscos.**



Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 2 resume as fontes e benefícios trazidos por esta prática de gestão, que faz com que o conhecimento adquirido por meio de fontes como o mercado e estratégia do negócio, se processado de forma sistemática dentro da estrutura de GR, pode levar a melhoria contínua do ambiente de controles internos e a geração de valor aos acionistas.

Desta forma, todas as organizações devem buscar a implantação de estruturas e práticas de GR, como uma forma de aprimorar seus métodos de gestão, seu desempenho e seu resultado. Neste contexto, a proposta apresentada neste trabalho pode ser um passo essencial no desenvolvimento e execução desta estrutura de GR

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na revisão bibliográfica foi evidenciada a crescente preocupação com o tema GR, como aspecto fundamental no atingimento dos objetivos dos negócios, melhoria das práticas de Governança Corporativa, conseqüentemente a prevenção de perdas, aproveitamento das oportunidades e capacidade de geração de valor. Todavia, verifica-se que ainda não há um consenso de estrutura para GR, porém, alguns passos são citados por todas as estruturas verificadas: Identificação, Mensuração e Tratamento dos Riscos.

O embasamento teórico e o estudo de caso suportaram a resposta do problema de pesquisa e atingimento dos objetivos, por meio da proposta de uma estrutura de GR e conseqüentemente uma

análise de aderência, notando-se que a estrutura proposta pode ser implantada em organizações com um nível desenvolvido de Governança Corporativa (boas práticas de gestão, ambiente ético e a busca pela geração de valor) sem significativos investimentos em tecnologia e recursos humanos.

Este processo pode trazer um avanço significativo às práticas de gestão das empresas optantes por utilizar esta estrutura e seria um diferencial fundamental para reforçar a vantagem competitiva e solidez administrativa.

Quanto à delimitação desta pesquisa, este trabalho se limitou ao estudo de caso único na empresa estudada, a qual já possui práticas desenvolvidas de Governança Corporativa e com uma estrutura organizacional que possibilita a implantação da proposta, como por exemplo, a utilização de uma área especializada (Auditoria Interna) e uma estrutura de Controladoria. Desta forma, este trabalho não demonstrou problemas que podem existir em empresas que possuem uma estrutura de governança corporativa menos desenvolvida.

Além disso, a metodologia deste trabalho não demandou a avaliação de sua efetiva implantação. Esta metodologia suportada pela Pesquisa-Ação poderia trazer lições aprendidas pela organização em estudo, o que tornar-se-ia mais um subsídio para as organizações interessadas na implantação desta estrutura de GR.

Considera-se que este estudo, apesar de trazer a contribuição de análise de práticas de GR e apresentação de uma estrutura, ainda é apenas um passo para exploração deste tema que proporciona um campo significativo de pesquisa. Desta forma, sugere-se novas pesquisas como: Resultados obtidos na implantação de uma estrutura integrada de GR; Tecnologias existentes para prover informações para uma estrutura de GR; Associação entre boas práticas de Governança Corporativa e GR.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ARAÚJO. I. P. S; ARRUDA. D.G. Fundamentos de Auditoria. São Paulo: Saraiva. 2012.

BARROS, A. J. N. O processo de Gestão de Riscos nas Organizações. 2012. 222 f. Dissertação (Mestrado em Auditoria) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal. 2012. Disponível em: <<http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/1147>>. Acesso em: 23 mai. 2013.

BEN-AMAR, V.; BOUJENOU, A.; ZEGHAL, D. The Relationship between Corporate Strategy and

**Práticas de Gerenciamento de Riscos Corporativos: Um estudo de caso em uma indústria multinacional de autopeças**

Enterprise Risk Management: Evidence from Canada. *Journal of Management and Strategy* Vol. 5, No. 1 (2014), London, United Kingdom. Disponível em: <<http://sciedu.ca/journal/index.php/jms/article/view/4234/2426>>. Acesso em: 27 abr. 2014.

BERNSTEIN, P. L. *Desafio aos Deuses: A Fascinante história do risco*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BM&F BOVESPA. Formulários de referência de empresas de capital aberto. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas-Listadas>>. Acesso em: 01 jun. 2014.

BURLÁ, L. A. A; GONÇALVES, E. D. L. Gestão de risco e os impactos da instrução normativa CVM nº 550 – análise empírica. *Revista Contabilidade e Finanças, Universidade de São Paulo (USP)*, Vol. 21, ed. 53, Mai-Ago-2010, São Paulo. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772010000200003>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. DA. *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COSO-Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada*, 2007, United States. Disponível em: <[http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2015.

DANI, S; GHADGE, A. KALAWSKY, R. Supply chain risk management: present and future scope. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 23 Iss: 3 pp. 313 - 339, 2012, Wagon Lane, United Kingdom. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1108/09574091211289200>>. Acesso em: 05 dez. 2012.

DING, R.; DEKKER, H. C.; GROOT, T. Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research*, Vol. 24, 2013 pp 140-155, London, United Kingdom. Disponível em: < [www.elsevier.com/locate/mar](http://www.elsevier.com/locate/mar)>. Acesso em: 01 mai. 2014.

EITEMAN, D. K.; STONEHILL, A. I. MOFFETT, M. H. *Administração Financeira Internacional*. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

FERTIS, A.; BAES, M; LUTHI, H. J. Robust risk management. *European Journal of Operational Research*, 222 pp. 663-672, 2012, London, United Kingdom. Disponível em < [www.elsevier.com/locate/ejor](http://www.elsevier.com/locate/ejor)>. Acesso em: 15 nov. 2013.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 35 n. 2, 57-63, 1995, São Paulo. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2015.

GUIMARAES, I.C.; PARISI, C.; PEREIRA, A.C., WEFFORT, E.F.J. A importância da Controladoria na Gestão de Riscos das Empresas não Financeiras: um estudo da percepção de gestores de riscos e Controllers. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios* Vol. 11, n. 32, p. 260-275, jul-set 2009, FECAP, São Paulo. Disponível em: < [www.spell.org.br/documentos/download/6571](http://www.spell.org.br/documentos/download/6571)>. Acesso em: 03 mai. 2014.

HOYT, R. E.; LIEBENBERG, A. P. The Value of Enterprise Risk Management. *The Journal of Risk and Insurance*, 2011, Vol. 78, n. 4, 795-822, Malvern, United States. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x/pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2014.

## **Práticas de Gerenciamento de Riscos Corporativos: Um estudo de caso em uma indústria multinacional de autopeças**

HUBER, C.; SCHEYTT, T. The dispositif of risk management: Reconstructing risk management after the financial crisis. *Management Accounting Research* Vol. 24, No. 1, (2013) pp 88-99, London, United Kingdom. Disponível em: < [www.elsevier.com/locate/mar](http://www.elsevier.com/locate/mar)>. Acesso em: 01 mai. 2014.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). *Global Survey on Risk Management and Internal Control*. Fevereiro-2011. Disponível em: <<http://www.ifac.org>>. Acesso em: 21 out. 2012.

JORDAN, S.; JORGENSEN, L; MITTERHOFER, H. Performing risk and the project: Risk maps as mediating instruments. *Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 1, (2013) pp 156-174, London, United Kingdom. Disponível em: < [www.elsevier.com/locate/mar](http://www.elsevier.com/locate/mar)>. Acesso em: 01 mai. 2014.

KINCAID, J. K.; SAMPIAS, W. J.; MARCELLA JR, A. J. *Certification in Control Self Assessment*. Guia de Estudo. Versão 1.0.8. The Institute of Internal Auditors Research Fundation. EUA: Flórida, 2008.

KPMG. *Expectations of Risk Management – Outpacing Capabilities –It’s time for action*. Disponível em: <<http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/risk-management-outpacing-capabilities/pages/default.aspx>>. Acesso em: 24/10/2013.

LEMEIRA, V.J; NESS JR. W.L; QUELHAS. O.L.G; PEREIRA, R. G . *Sustentabilidade, Desempenho, Valor e Risco no mercado de capitais brasileiro*. *Revista Brasileira de Gestão e Negócio (RBGN)*, Vol. 15, No. 1, (2013) pp. 76-90, Fecap, São Paulo. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1302>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

LIRA, A. M.; PARISI, C.; PELEIAS, I. R.; PETERS, M. R. S. Uses of ERP Systems and their influence on Controllershship functions in Brazilian Companies. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, Vol. 9, No. 2, May-Aug. 2012, pp.323-352. Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em < <http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem> >. Acesso em: 27 abr. 2014.

MANAB, N. A.; GHAZALI, Z. Does Enterprise Risk Management Create Value. *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 1, No. 4, December 2013, Rowland Heights, United States. Disponível em: <<http://www.joams.com/uploadfile/2013/1024/20131024110157468.pdf6>>. Acesso em: 27 abr. 2014.

MICHELIA. P.; MARIB, L. The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, Vol. 25, No. 1, (2014) pp. 147–156, London, United Kingdom. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/10445005/25/2>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

PADOVEZE, C. L.; BERTOLUCCI, R. G. *Gerenciamento de Risco Corporativo em Controladoria*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013

PEREIRA, C. A. *Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia*. In: CATELLI, A. (Coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L; MARTINS, M. A. S. *Manual de Controladoria*. São Paulo: Atlas, 2014.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). *Practice Guide: Coordinating Risk Management and Assurance*. 2012, The Institute of Internal Auditors Research Fundation Altamonte Springs, Florida, United States. Disponível em: <<http://www.globaliia.org/standards-guidance>>. Acesso em: 19 out. 2012.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA) (b). *Special Report: Contemporary Practices in Risk*

**Práticas de Gerenciamento de Riscos Corporativos: Um estudo de caso em uma indústria multinacional de autopeças**

Management. The Institute of Internal Auditors Research Fundation, 2012, Altamonte Springs, Florida, United States. Disponível em: <<http://www.globaliaa.org/standards-guidance>>. Acesso em: 19 out. 2012.

YIN, R.K. Estudo de caso. Planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.