

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

**GERENCIAMENTO DE RISCOS EMPRESARIAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

EDUARDO RIBEIRO CHAGAS JÚNIOR

**Orientador: PROF^a JOANA SIQUEIRA DE
SOUZA**

PORTO ALEGRE

ABRIL/2023

GERENCIAMENTO DE RISCOS EMPRESARIAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Autor: Eduardo Ribeiro Chagas Júnior

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

rchagas.eduardo@gmail.com

Orientadora: Joana Siqueira de Souza

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

joana.souza@ufrgs.br

RESUMO: A Gestão de Riscos Empresariais é um tema que ganhou destaque nos últimos anos, visando elevar o nível das práticas de gestão das companhias. Apesar de ser uma prática importante, é comumente associada a grandes empresas e existem poucos estudos de aplicações práticas em empresas de diversos portes, visto que é necessário realizar adaptações e personalizar os modelos robustos já existentes. Dessa forma, o estudo tem como objetivo identificar os riscos que uma empresa de pequeno porte está exposta e propor um modelo de gerenciamento dos riscos para a organização. A metodologia foi aplicada em uma empresa de gestão de Porto Alegre envolvendo sócias e principais lideranças e definiu quais são os principais riscos que devem ser monitorados e como realizar o seu devido tratamento.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de riscos empresariais, pequenas empresas, riscos, gestão.

1. INTRODUÇÃO

O BNDES classifica o porte das empresas de acordo com a sua Receita Operacional Bruta Anual, sendo consideradas pequenas empresas aquelas nas quais a receita anual é superior a R\$ 360 mil e inferior a R\$ 4,8 milhões. Já as médias empresas possuem receita anual de R\$ 4,8 milhões a R\$ 100 milhões. As pequenas e médias empresas são extremamente importantes para a economia do Brasil, já que correspondem a 27% do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB) e são responsáveis por 62% dos empregos de carteira assinada no território nacional (SEBRAE, 2021).

Os efeitos negativos da pandemia do Covid-19 foram significativos especialmente para empresas dessas classificações, visto que elas possuem menor disponibilidade de recursos, capacidade de planejamento e práticas de gestão menos desenvolvidas. De acordo com o SEBRAE (2021), 68% das empresas registraram um faturamento mensal inferior aos patamares

pré-covid-19, mesmo 18 meses após o início da pandemia. Nesse sentido, é essencial que as organizações estejam preparadas para enfrentar os diversos desafios aos quais estão submetidas. Uma maneira de se preparar para enfrentar os riscos se dá por meio de um processo de Gerenciamento de Riscos empresariais, através do qual a companhia identifica, analisa e se prepara para reagir às incertezas existentes, visando aproveitar as oportunidades de mercado e diminuir os impactos negativos de eventos que podem ocorrer. Uma das lições aprendidas em tempos de crise é a necessidade de relacionar a estratégia e o gerenciamento de riscos para ser capaz de identificar e gerenciar tais riscos em ambientes de incerteza (FRIGO; ANDERSON, 2011).

Risco é definido como uma condição ou evento que, em caso de acontecimento, pode ter um impacto positivo ou negativo nos objetivos de um projeto (PMI, 2017). Normalmente o risco é entendido como a possibilidade de algo não dar certo, mas a interpretação mais recente diz respeito a quantificação da incerteza, tanto no que diz respeito às perdas quanto aos ganhos relacionados aos acontecimentos de uma organização (IBGC, 2007). Os riscos podem ser reduzidos por meio da prevenção – antes do evento ocorrer – ou da remediação – onde os danos são controlados após a ocorrência. Nesse sentido, as organizações devem construir uma metodologia para a Gestão da Continuidade de Negócios (IBGC, 2007). O Gerenciamento de Riscos ainda é uma temática recente, com a maioria dos artigos publicados em jornais de finanças e contabilidade e raramente em jornais sobre gestão (BROMILEY et al., 2014). Além disso, as discussões existentes frequentemente relatam realidades de grandes empresas, que possuem uma realidade e disponibilidade de recursos maior do que as pequenas e médias empresas (PANIGRAHI, 2012).

O risco faz parte de qualquer atividade das organizações, podendo envolver perdas e oportunidades. Dessa forma, ter consciência do risco e capacidade para administrá-lo, juntamente com a disposição para aceitar determinados riscos e tomar decisões são elementos-chave para empreender (IBGC, 2007). Existem alguns modelos de gestão de riscos corporativos, como o COSO (2017) e as normas AS/NZS 4360 (2004) e a NBR ISO 31000 (ABNT, 2018) que fornecem diretrizes e princípios para a estruturação de processos de gestão de riscos. Dessa forma, este trabalho tem como objetivo propor um processo de Gestão de Riscos para uma empresa de consultoria cuja carteira de clientes é composta por pequenas e médias empresas. Tal processo irá contemplar a identificação, análise e tratamento de riscos, e a revisão desse acompanhamento.

O artigo está organizado em cinco seções. A seção 1 apresentou a Introdução, com o objetivo e justificativa do estudo. A seção 2 descreve o referencial teórico incluindo os temas

de definição de risco, Gestão de Risco e gestão de riscos em pequenas e médias empresas. Na terceira seção será apresentada a metodologia para a aplicação e desenvolvimento do estudo. Na seção 4 serão apresentados os resultados da implementação do processo e na quinta e última seção serão discutidas as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção contempla a revisão teórica em relação aos temas pertinentes ao conteúdo do estudo. Primeiramente, são abordadas as definições e classificações de risco. Depois, são apresentados conceitos relacionados à Gestão de Riscos empresariais e, por último, Gestão de Riscos empresariais aplicadas em pequenas e médias empresas.

2.1. Definição e Classificação de Risco

Segundo COSO (2017), eventos podem gerar impactos negativos ou positivos. O risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que afetará negativamente a realização dos objetivos. Esses eventos com impactos negativos são prejudiciais à criação ou manutenção de valor. Já os eventos cujo impacto é positivo e que influenciem favoravelmente o atingimento dos objetivos são chamados de oportunidades. Para Hubbard (2007), o risco é um estado de incerteza no qual as possibilidades envolvem perdas, catástrofes ou outros resultados indesejáveis, sendo uma combinação de possibilidades, probabilidades e perdas quantificadas. Darlington et al. (2001) definem risco como um evento ou ação que afetará negativamente a capacidade de geração de valor de uma companhia e o alcance de seus objetivos, podendo ser oriundo de oportunidades perdidas ou possíveis ameaças.

Damodaran (2007) refere-se a risco como a probabilidade de obter um retorno sobre um investimento diferente do que havia sido previsto. Dessa forma, o conceito de risco não inclui somente os resultados ruins, mas também os resultados positivos. A Fundação Nacional da Qualidade (2015) vai de encontro a essa definição, definindo risco como o efeito positivo ou negativo da incerteza nos processos, sistemas e definições, causando variações esperadas ou inesperadas no desempenho dos objetivos das partes envolvidas.

O modelo COSO (2017) sugere agrupar eventos em potencial em categorias, separadas em fatores internos e externos, para que a organização possua melhores condições de identificar riscos e oportunidades. Os fatores internos envolvem infraestrutura (disponibilidade e capacidade de bens, acesso ao capital), riscos de pessoal (capacidade dos empregados, saúde e segurança), riscos de processo (capacidade, design, execução) e riscos de tecnologia (integridade e disponibilidade de dados, disponibilidade e seleção de sistemas,

desenvolvimento, manutenção). Os fatores externos são divididos em riscos econômicos (mercados financeiros, desemprego, concorrências), riscos de meio ambiente (emissões, energia, desastres naturais), riscos políticos (mudanças de governo e legislação, políticas públicas e regulamentações), riscos sociais (demografia, comportamento dos consumidores, terrorismo) e riscos tecnológicos (interrupções, dados externos e tecnologias emergentes).

2.2. Gestão de Riscos

Dickinson (2001) foi o primeiro a realizar uma publicação acadêmica utilizando o termo gerenciamento de riscos empresariais (do inglês *Enterprise Risk Management* - ERM), definindo-o como uma abordagem integrada da administração de uma organização sobre a totalidade dos riscos que ela enfrenta. Sobel e Reding (2004) descrevem que o ERM é uma abordagem estruturada e disciplinada com o intuito de auxiliar a administração a compreender e gerenciar incertezas, englobando todos os riscos através de uma abordagem holística. COSO (2007) destaca que o gerenciamento de riscos empresariais se relaciona com os riscos e oportunidades que impactam na criação e manutenção de valor, sendo um processo que deve envolver conselho, diretoria e demais empregados na identificação de eventos em potencial e na administração dos riscos de acordo com o apetite a risco da organização.

De acordo com a ISO 31000 (ABNT, 2018), Gestão de Riscos se refere a atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito aos seus riscos. Além disso, seu propósito é criar e proteger valor, melhorando o desempenho e o atingimento dos objetivos da empresa. Para a norma australiana *Standards Australia e Standards New Zealand* (AS/NZS 4360, 2004), o gerenciamento de riscos envolve o alcance de um equilíbrio entre aproveitar oportunidades de ganhos e minimizar perdas, sendo uma parte essencial da governança corporativa e de um bom gerenciamento. Acrescenta ainda que, para ser mais efetiva, ela deve estar inserida na cultura organizacional, refletindo nas práticas e processos da empresa e não apenas ser praticada como uma atividade a parte da gestão como um todo.

A ISO 31000 – Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes, publicada pela primeira vez em 2009 e revisada em 2018, surgiu para agrupar regulamentos e *frameworks* publicados anteriormente e que estão relacionados com a gestão de riscos. Para que seja a gestão de riscos eficiente e eficaz, a norma fornece princípios para a organização. De acordo com a normativa, ela deve: *i*) ser integrada, permeando todas as atividades organizacionais; *ii*) ser estruturada e abrangente, para que os resultados sejam consistentes; *iii*) ser personalizada, adequando-se ao contexto externo e interno da organização e seus objetivos; *iv*) ser inclusiva, envolvendo diversas partes interessadas e considerando diferentes pontos de vista e percepções; *v*) ser

dinâmica, pois os riscos podem emergir, mudar ou desaparecer com o passar do tempo; *vi*) ter a melhor informação disponível, sendo ela clara, oportuna e disponível para todas partes interessadas *vii*) considerar fatores humanos e culturais, pois influenciam todos aspectos da gestão de riscos em diferentes níveis e estágios; *viii*) ter melhoria contínua através de aprendizado e experiências.

O modelo COSO (2017) é composto por três dimensões distintas, sendo elas: *i*) quatro categorias de objetivos da empresa; *ii*) oito componentes de gerenciamento de riscos; e *iii*) a organização e suas unidades de negócio. A estrutura COSO define que o gerenciamento de riscos corporativos é formado por oito etapas inter-relacionadas que estão conectadas com o processo de gestão: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações e, por fim, monitoramento.

No que diz respeito ao processo de ERM, Mishra et al. (2019) afirma que a identificação de riscos é uma área fragmentada, com diversas tentativas de diferentes autores, mas sem uma resposta de como pensar e mapear riscos de maneira estruturada. Além disso, acrescenta que sem a existência de um *framework* robusto de direcionamento é difícil realizar uma identificação e gerenciamento de riscos eficiente.

2.2.1. Identificação de Riscos

De acordo com Tchankova (2002), a identificação de riscos pode ser classificada como uma etapa básica para o processo de gerenciamento de riscos e que o não levantamento de todos os fatores torna os riscos não gerenciáveis. Para realizar a identificação e classificação dos riscos de uma organização, Hillson (2002) reforça a importância de organizar as informações sobre possíveis eventos utilizando o *Risk Breakdown Structure (RBS)* como suporte. O autor define a RBS como um agrupamento de riscos baseado nas suas fontes e que organiza a exposição total de risco de um projeto. Dessa forma, é uma representação estruturada de forma hierárquica das potenciais fontes de risco. A Figura 1 mostra um exemplo de RBS.

NÍVEL 00	NÍVEL 01	NÍVEL 02	NÍVEL 03
Risco do Projeto	Riscos de Gerenciamento	Corporativo	História
			Financeiro
			...
		Clientes e Stakeholders	Contratos
			Estabilidade
			...
	Riscos Externos	Ambiente	Ambiente Físico
			Serviços Locais
			...
		Cultural	Político
			Regulatório
			...
		Econômico	Mercado de Trabalho
			Mercado Financeiro
			...
	Riscos de Tecnologia	Requisitos	Escopo
Complexidade			
...			
Desempenho		Maturidade Tecnológica	
		Limites Tecnológicos	
		...	

Figura 1: RBS de um projeto genérico

Fonte: adaptado de Hillson (2002)

A estruturação do RBS pode ser feita utilizando técnicas como *Brainstorming*, entrevistas com especialistas e técnica Delphi (PMI, 2018). Além disso, as sessões de identificação de riscos devem ser feitas com grupos de diferentes níveis de experiência e diferentes setores para que uma maior variedade de ideias possa ser identificada (BECKER, 2004).

Para a PricewaterhouseCooper (PWC), de acordo com seu relatório chamado *Seizing Opportunity – Linking risk and performance* (2009), uma organização precisa pensar e agir em relação aos seus riscos, e tendo um foco inicial em áreas-chave a empresa pode alcançar grandes avanços na implementação da sua abordagem. Além disso, salienta que não há um passo-a-passo universal para a criação de um programa de gerenciamento de riscos e fornece um guia com as principais questões que devem ser consideradas para a identificação de seus riscos.

2.2.2. Análise de Riscos

Os processos de gerenciamento de riscos exigem que a magnitude dos riscos seja especificada, e a maneira com que gestores medem determinados riscos cria uma variedade de tópicos passíveis de pesquisa (BROMILEY et al., 2014). A Gestão de Riscos utiliza diferentes métodos de análise com objetivos distintos para sua realização. Os métodos podem ser divididos em métodos qualitativos para priorização ou avaliação de riscos e métodos quantitativos para medição de probabilidade e impacto dos riscos (DAMODARAN, 2009).

De acordo com Dinsmore e Cavalieri (2005), os métodos qualitativos realizam a priorização dos riscos para análise ou ação a partir de sua avaliação combinando probabilidade

de ocorrência e seu impacto. Dessa forma, esses métodos classificam os riscos de acordo com o potencial para posterior priorização. A matriz Ranking é apresentada como um modelo para esse método, sendo a criticidade do risco denotada pela função da Equação (1).

$$Pontuação = P \times I \quad \text{Equação (1)}$$

onde:

P = probabilidade de o risco ocorrer;

I = grau de impacto ocasionado pelo risco.

O método AHP (*Analytical Hierarchy Process*), desenvolvido na década de 70 por Thomas Saaty (1991), também pode auxiliar a avaliação através da incorporação de atributos. Após a identificação dos riscos, eles são classificados de forma comparativa entre si e utilizando a Escala de Saaty, exemplificada no Quadro 1. Sharma e Bhat (2012) usaram esse método para a identificação e classificação de riscos de cadeias de suprimentos, ranqueando-os na matriz de comparação pareada.

Quadro 1: Escala de Saaty

VALOR	DEFINIÇÃO	EXPLICAÇÃO
1	Igual importância	Os dois critérios contribuem de forma idêntica para o objetivo
3	Pouco mais importante	A análise e a experiência mostram que um critério é um pouco mais importante que o outro
5	Muito mais importante	A análise e a experiência mostram que um critério é claramente mais importante que o outro
7	Bastante mais importante	A análise e a experiência mostram que um critério é predominante para o objetivo
9	Extremamente mais importante	Sem qualquer dúvida um dos critérios é absolutamente predominante para o objetivo

Fonte: Saaty (1991)

2.3. Gestão de Riscos em Pequenas e Médias Empresas

Segundo Panigrahi (2012), gerenciamento de riscos, um tema frequentemente associado a grandes organizações, é um processo que pode ser muito útil para que pequenas e médias empresas consigam garantir a sua sobrevivência e longevidade. Entretanto, acredita-se que tais processos de gestão de riscos são menos desenvolvidos nessas empresas. Além disso, o autor acredita que pequenas e médias empresas necessitam desses processos ainda mais do que grandes corporações, porém não dispõem de recursos para gerir e controlar seus riscos. Önder e Ergin (2012) também afirmam que é mais provável que pequenas empresas não se envolvam ativamente com práticas de gerenciamento de riscos corporativos.

De acordo com uma pesquisa realizada com 400 empresas de diferentes setores, a adoção de práticas de gerenciamento de riscos influencia positivamente na sobrevivência de pequenas e médias empresas, recomendando que gestores adotem essas práticas em suas organizações. Apesar disso, também constata que a taxa de adoção de tais práticas ainda é baixa nessas empresas (ADE; JOSEPH; FRANCIS, 2020). Em um outro estudo, realizado em 152 pequenas e médias empresas (PME), identificou-se que essas empresas possuem um foco maior nos componentes de controle do ambiente e apetite a risco. Além disso, a avaliação de riscos, controle de atividades, informação e comunicação e monitoramento mostraram possuir um impacto significativo nas suas vendas (HEONG; TENG, 2018). Hanggraeni et al. (2019) concluem em seu estudo que o gerenciamento de riscos possui um impacto positivo na performance de micro, pequenas e médias empresas, reduzindo custos por meio de uma melhor integração de avaliação e gestão de riscos, equilibrando ameaças e oportunidades.

Brustbauer (2016) afirma que a chave para o sucesso das PMEs é estar ciente de seus riscos para que a abordagem do gerenciamento de riscos corporativos seja mais agressiva. Também relata que essas empresas possuem uma abordagem passiva de gerenciamento de riscos, faltando esforços para identificação, avaliação e monitoramento de seus riscos, levando a uma estratégia de caráter defensivo. No modelo de gerenciamento de riscos para PMEs proposto por Martins et al. (2021), foi evidenciada a necessidade de realização de treinamentos internos sobre riscos, para que o pensamento direcionado a riscos seja disseminado, facilitando a sua identificação. Bensaada e Taghezout (2019) destacam a ausência de exemplos na literatura que discutam estratégias efetivas de gerenciamento de riscos em PMEs e desenvolveram um modelo que busca ser aplicável para qualquer empresa, consistindo em um *framework* modular, opcional e sequencial ajustável ao contexto e profundidade desejada.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse tópico será apresentado os procedimentos metodológicos relacionados ao artigo. A seção contém uma descrição do cenário onde o estudo será realizado, a classificação da pesquisa e o detalhamento das etapas propostas para a execução do trabalho.

3.1 Descrição do Cenário

O cenário escolhido para a aplicação deste estudo é a empresa de consultoria 4CINCO, de Porto Alegre. A empresa foi fundada em 2015 por duas administradoras após a identificação de uma lacuna que o mercado tradicional de consultoria não atendia: o processo de gestão

contínuo em empresas pequenas e médias, envolvendo não somente o planejamento estratégico dessas organizações, mas também com entregas de execução e tomada de decisão conjunta com os seus respectivos gestores.

Durante os primeiros anos de atuação da 4CINCO, o foco principal foi na aquisição de novos clientes e no seu atendimento no formato de consultoria. O serviço da consultoria possui um método de atendimento construído especificamente para pequenas e médias empresas e é baseado na metodologia do PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Os clientes passam por uma etapa de pré-gestão, onde é realizado um diagnóstico da situação da empresa, e uma etapa de planejamento, onde são definidos norteadores e objetivos estratégicos. Após a realização dessas etapas, o cliente entra no ciclo de execução, no qual são acompanhados seus resultados e executados projetos estratégicos de acordo com a priorização estabelecida. Anualmente, as diretrizes do planejamento estratégico são revisadas. O serviço é prestado por equipes de duas a quatro pessoas por cliente, sendo uma delas responsável por liderar os processos de relacionamento e direcionamento e as demais responsáveis pela execução das diferentes atividades demandadas. Atualmente, a empresa tem uma equipe de 37 pessoas, sendo que a maioria está envolvida nos processos de atendimento ao cliente.

Nos últimos dois anos, a 4CINCO expandiu sua área de atuação com a estruturação e lançamentos de três novos produtos, construídos com o objetivo de atender as pequenas e médias empresas em diferentes estágios de amadurecimento da sua jornada de gestão. O primeiro produto é a 4CINCO EDU, porta de entrada relacionada ao processo de gestão e com foco em cursos e mentorias personalizadas. O segundo é o 4CINCO CLUB, em um formato de plataforma online e com acesso constante à equipe de atendimento da 4CINCO, disponibilizando ferramentas, fórum de dúvidas e palestras mensais. O terceiro produto é a 4CINCO PAR, modelo mais tradicional de consultoria da empresa no qual são acompanhados os fechamentos financeiros e de indicadores, além da execução de projetos estratégicos da empresa. Por fim, a 4CINCO CAP é o braço de captação de recursos para empresas que estão em busca de expansão, atuando na intermediação e na estratégia desse processo crítico para muitas pequenas e médias empresas.

Considerando o cenário descrito, a proposição de um modelo de gerenciamento de riscos a ser aplicado na própria empresa torna-se importante visto que está crescendo no seu principal produto e agregou três novos serviços, além de estar aumentando o tamanho da equipe contratada. Possuir um gerenciamento de riscos adequado dará uma maior robustez para a organização e complementará os processos de gestão que já existem atualmente.

3.2 Classificação da Pesquisa

Em relação à natureza da pesquisa, de acordo com Nascimento (2016), se trata de uma pesquisa aplicada, onde tem como objetivo propor uma implementação de um processo visando aperfeiçoar a gestão da empresa apresentada. A abordagem da pesquisa é qualitativa, pois será baseada em entrevistas e questionários com envolvidos na empresa e métodos quantitativos de análise. No que diz respeito ao seu objetivo, a pesquisa é exploratória, uma vez que a gestão de riscos em empresas pequenas e médias não possui vasta literatura sobre o assunto. Por fim, em relação aos procedimentos da pesquisa, será utilizado o modelo de pesquisa-ação, visto que o autor estará em contato direto com as lideranças da empresa durante a criação do modelo e acompanhará a implementação dos processos construídos.

3.3 Etapas do Trabalho

A execução do trabalho será baseada nos *frameworks* apresentados anteriormente da ISO 31000 e COSO e será desdobrada nas seguintes etapas: 1) Entendimento do contexto estratégico da empresa; 2) Identificação de riscos; 3) Análise de riscos; 4) Tratamento e monitoramento; e 5) Proposição do modelo de revisão e gerenciamento.

A primeira etapa foi destinada ao entendimento e aprofundamento dos objetivos da empresa e de cada unidade de negócio a partir do planejamento estratégico. Nessa etapa, foram consultados os materiais estratégicos já existentes e realizadas entrevistas com as 4 sócias da empresa para coletar percepções atualizadas e esclarecer eventuais dúvidas acerca dos materiais analisados.

A segunda etapa consistiu em identificar os riscos que estão associados ao modelo de negócio da empresa. A identificação foi feita através de entrevistas estruturadas com as sócias e a aplicação de um questionário com as principais lideranças da organização, composto por dois gerentes e três consultores que possuem mais de 12 meses de atuação. As perguntas utilizadas encontram-se no Apêndice A e o resultado desta etapa foi a construção da RBS da empresa.

Na terceira etapa, os riscos mapeados foram analisados utilizando o método qualitativo de priorização e avaliação da Matriz Ranking. O método utilizado foi aplicado em um comitê de avaliação composto por duas sócias-fundadores da empresa e um gerente com mais de 12 meses de empresa, tendo como produto da etapa a priorização adequada dos riscos da empresa.

A quarta etapa foi responsável por definir o tratamento dos riscos, utilizando como base a análise realizada na etapa anterior. Dessa forma, foram criados planos de ação para cada risco

selecionado utilizando a metodologia de 5W2H, atribuindo responsáveis para tratamento de risco priorizado. Além disso, foi criado o processo de acompanhamento dos riscos e dos planos de ação para que a organização continue monitorando seus riscos.

Por último, foi formalizado o modelo de gerenciamento de riscos da empresa através da documentação das atividades executadas nas etapas anteriores e da proposição de um processo de revisão de riscos, definindo periodicidade, envolvidos e como o modelo proposto se encaixa com os processos de gestão já existentes na organização.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo foi realizado através da aplicação de etapas de modelos de gerenciamento de riscos adaptadas para a realidade da empresa em questão, de modo que a compreensão e implementação fosse facilitada e a empresa possa obter ganhos reais com esse novo processo. Nas próximas seções, as etapas realizadas serão detalhadas e os resultados de cada uma delas será apresentado.

4.1. Compreensão do Planejamento Estratégico da Empresa

A empresa possui um Planejamento Estratégico construído e detalhado que é revisado anualmente. A 4CINCO possui como visão “Ser a principal empresa de gestão do Rio Grande do Sul”. Essa visão é sustentada por três pilares: 1) Principal: fortalecer marca e reputação, desenvolver conhecimento e possuir um crescimento constante. 2) Empresa de Gestão: expandir e desenvolver diferentes produtos; 3) Do Rio Grande do Sul: consolidação no estado e expansão para São Paulo. A Figura 2 apresenta a estrutura de Missão, Visão e Objetivos Estratégicos da empresa.



Figura 2: Norteadores Estratégicos da 4CINCO.
Fonte: Planejamento Estratégico da 4CINCO, 2023.

Além dos Norteadores Estratégicos, a empresa possui um desdobramento de ciclos estratégicos de 3 anos nos quais são definidas as principais entregas de cada ano. Atualmente a 4CINCO se encontra no último ano do seu ciclo, chamado de “Referência de Grupo”, e que possui 16 entregas a serem realizadas. A Figura 3, de acompanhamento, apresenta os marcos associados, responsáveis e prazos para cada uma das entregas listadas.

ENTREGAS	MÁRCOS	PRAZO - FIM	RESPONSÁVEL
JORNADA DO CLIENTE	CRM implantado	2 TRI	Lucianne
	Estrutura e funil comercial otimizado	2 TRI	Lucianne
	Processos de customer sucess implantados	2 TRI	Lucianne
MODELO DE GESTÃO	Modelo de gestão desdobrado em níveis	1 TRI	Julia
IMPLANTAÇÃO PARTNERSHIP	Clareza dos novos papéis da sociedade	2 TRI	Jéssica/Lucianne
	Rodada piloto com aprendizados	4 TRI	Jéssica/Lucianne
DESENVOLVIMENTO	Plano de gente otimizado e ampliado	1 TRI	Giulia
	Processos de gestão pessoas desdobrados	2 TRI	Giulia
	Desdobramento e desenvolvimento de lideranças	2 TRI	Giulia
ESTRATÉGIA DE CONTRATAÇÃO	Processo seletivo otimizado e desdobrado	1 TRI	Giulia
	Volume de contratações atendido [50]	4 TRI	Giulia
ESTRUTURA CORPORATIVO	Processos internos padronizados	2 TRI	Jéssica/Lucianne
	Squad corporativo estruturado	2 TRI	Jéssica/Lucianne
CONTROLES	Indicadores de nível táticos desdobrados	3 TRI	Jéssica/Julia
GESTÃO DE PROJETOS	Papéis de liderança do método implantados	3 TRI	Jéssica
	Gestão de conhecimento otimizada	3 TRI	Jéssica
[PAR] PRODUTO PROJETOS	Produto PAR projetos estruturado e vendido	2 TRI	Lucianne
[PAR] AMPLIAÇÃO SEGMENTO	Novas mensalidades tipo 6	4 TRI	Lucianne
	Clareza método para clientes maiores	4 TRI	Lucianne
[PAR] AMPLIAÇÃO SQUADS	Squads suportando crescimento PAR	3 TRI	Giulia/Julia
[EDU] DESENVOLVIMENTO PRODUTO	Produtos validados e padronizados	3 TRI	Lucianne
[EDU] MVP PRODUTO EDUCAÇÃO	MVP produto de educação testado	4 TRI	Giulia
[CLUB] DESENVOLVIMENTO PRODUTO	Método e experiência padronizados	1 TRI	Jéssica
[CLUB] INTEGRAÇÃO SQUADS	Operação CLUB funcionando	2 TRI	Giulia/Julia
[CAP] ESTRUTURA CAP	Contratação exclusiva para processos CAP	2 TRI	Jéssica/Lucianne

Figura 3: Marcos do Ciclo Estratégico da 4CINCO.

Fonte: Planejamento Estratégico da 4CINCO, 2023.

Para completar o desdobramento estratégico da empresa, existem diversos indicadores para cada uma das unidades de negócio existentes. Tais indicadores possuem um registro histórico e uma construção de meta para o ano, sendo atualizados e acompanhados mensalmente em reunião de sócias e reuniões de equipe. Dessa forma, a gestão da empresa é facilitada e existe um alto nível de controle e conhecimento sobre o panorama geral e resultados esperados.

Além das construções de Plano Estratégico que a 4CINCO utiliza para o acompanhamento dos seus objetivos, existem diversos ritos e encontros de gestão para garantir que os temas sejam acompanhados e discutidos, além de eventuais pautas extraordinárias que possam surgir ao longo de um ano. Primeiramente, acontece mensalmente uma Reunião de Time, onde todos os colaboradores da empresa são convidados a participar e são apresentados aos indicadores do mês vigente, acompanhamento das metas anuais, comunicação de avisos importantes e demais temáticas de conhecimento geral da equipe. Um segundo encontro de colaboradores ocorre nas Reuniões de Lideranças, reunião mensal na qual participam apenas os líderes responsáveis por clientes para que sejam discutidos temas da operação, dificuldades enfrentadas e auxílio na resolução de entraves com clientes ou equipe. O terceiro encontro de gestão se dá através das Reuniões de Gerentes, onde participam apenas colaboradores com maior senioridade e sócias da empresa. Nessa reunião são debatidas temáticas estratégicas, direcionamento da empresa, acompanhamento de equipe e outros assuntos sensíveis à operação. Por último, as sócias se reúnem mensalmente, também com temáticas estratégicas. O Quadro 2 apresenta um resumo dos principais encontros de gestão que a empresa conta atualmente.

Quadro 2: Encontros de Gestão da 4CINCO

ENCONTRO	PERIODICIDADE	ENVOLVIDOS	PAUTA
Reunião de Time	Mensal	Equipe completa da empresa	Indicadores, Acompanhamento de Metas, Ações em andamento e avisos gerais
Reunião de Líderes	Mensal	Colaboradores com funções de liderança de clientes e sócias	Discussão de clientes e método, problemas operacionais enfrentados, desdobramentos de equipe
Reunião de Gerentes	Mensal	Colaboradores nos cargos de gerência e sócias	Desdobramentos estratégicos, equipe, problemas táticos e estratégicos enfrentados
Reunião de Sócias	Mensal	Sócias da 4CINCO	Estratégia da empresa, sociedade, equipe de lideranças

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2. Identificação dos Riscos

A identificação dos riscos que a empresa está exposta foi a primeira etapa da aplicação do trabalho, uma vez que é o ponto de partida para o processo de gestão de riscos. Dessa forma, foi realizada uma entrevista com cada uma das quatro sócias da empresa, com o objetivo de explorar uma visão aprofundada da percepção que elas possuem em relação ao assunto. As entrevistas consistiram em um momento inicial onde foi explicado o resultado esperado do trabalho, a etapa presente e as próximas e, por fim, uma contextualização sobre o que é risco, como o objetivo de iniciar um processo de conscientização sobre o tema e preparar para a discussão que seria conduzida. As entrevistas foram registradas em um arquivo compilando as respostas de cada participante para posterior análise. Além das entrevistas em profundidade, foi construído um questionário qualitativo para que as principais lideranças da empresa pudessem contribuir com as suas perspectivas. Para isso, foi utilizada a ferramenta do site *TypeForm*, plataforma que a empresa já utiliza e possui acesso, de forma que as respostas já estejam em posse da empresa e facilitando a revisão futura das próximas rodadas.

Para esta etapa, foi realizada uma pré-classificação dos riscos utilizando como ponto de partida o planejamento estratégico da empresa, com o objetivo de tornar o processo de gestão de riscos associado ao modelo de gestão já existente e facilitar a implementação e compreensão dos envolvidos. Sendo assim, foram separados em riscos associados aos 3 objetivos estratégicos da empresa: 1) Marca; 2) Pessoas e 3) Rentabilidade. Além dos objetivos estratégicos, foram explorados riscos atrelados a cada um dos 4 produtos da 4CINCO, por entender que podem estar expostos a diferentes riscos devido ao modelo de negócio e especificidades de cada uma das unidades de negócio: 1) EDU, 2) CLUB, 3) PAR e 4) CAP. Para finalizar, também foi realizada uma pergunta aberta para identificar outros riscos que não se encaixariam diretamente em uma das 7 categorias com o objetivo de exaurir todas as possibilidades de exposição da empresa.

Após obter a participação de todos envolvidos, as respostas foram compiladas e tratadas para excluir respostas duplas ou similares e reorganizar dentro das categorias de objetivos estratégicos. No total, foram identificados 39 riscos diferentes, sendo 10 associados ao objetivo estratégico de Marca, 8 riscos de Pessoas e 4 riscos de Rentabilidade. Já para cada um dos produtos da 4CINCO foram mapeados 4 riscos para a EDU, 4 para o CLUB, 3 para a PAR e 5 riscos para a CAP. Além disso, foi identificado 1 risco geral que não se enquadrava nas categorias anteriores. Os riscos identificados foram registrados com nome e uma breve descrição de elementos associados a ele em uma ferramenta de Gestão de Riscos construída para a empresa, conforme imagem abaixo:

Quadro 3: Lista de Riscos Empresariais.

OBJETIVO/ PRODUTO	RISCO	DESCRIÇÃO
Marca	Clientes com práticas duvidosas	Envolvimento em corrupção, situações de trabalho imprópria, etc.
Marca	Fornecedores com práticas duvidosas	Envolvimento em corrupção, situações de trabalho imprópria, etc.
Marca	Falência de clientes	Repercussão causada por clientes assessorados pela 4CINCO irem à falência
Marca	Associações políticas com a empresa e/ou sócios	Envolvimento em eventos partidários, associações políticas das sócias refletirem em posicionamento da empresa
Marca	Quebra de sigilo	Explanação de informações sigilosas de clientes por perda de arquivos, ato proposital ou acidental.
Marca	Falta de diversidade	Pouca diversidade de gênero, raça. Impacto de viralizar com críticas na mídia.
Marca	Atitudes de colaboradores	Envolvimento em atos discriminatórios, crimes, etc.
Marca	Atitudes pessoais inadequadas de sócias	Repercussão negativa causada por qualquer ação polêmica ou negativa de sócias: vida particular, crimes, associações com terceiros, etc.
Marca	Estratégia de expansão para São Paulo mal definida	Ausência de um responsável impactando negativamente a marca: inexperiência, rotatividade, senioridade
Marca	Entrega de valor abaixo das expectativas	Baixa profundidade, ausência de conhecimento técnico para determinadas entregas afetando a percepção da marca 4CINCO
Pessoas	Saída de múltiplos colaboradores simultaneamente	Quebra de expectativa com clientes, investimento em treinamentos, recolocação das vagas
Pessoas	Carga de trabalho excessiva	Saída de colaboradores, reputação da empresa, quebra no processo de formação de lideranças
Pessoas	Liderança inexperientes e/ou sem treinamento necessário	Impacto na formação de novos talentos, dificuldade de retenção e peso de momentos difíceis
Pessoas	Relacionamento inadequado com clientes	Clientes com exigências acima da média, cobranças excessivas, dificuldade em impor limites
Pessoas	Risco de ações trabalhistas	Colaboradores insatisfeitos no momento da saída ou durante o tempo de trabalho protocolarem reclamações trabalhistas: carga horária, inconformidades, etc
Pessoas	Acidentes durante jornada de trabalho	Acidentes durante deslocamento a clientes, viagens, escritório.
Pessoas	Perda de colaboradores por motivo de remuneração	Diferença entre remuneração de outras empresas
Pessoas	Risco de falecimento de colaborador	Efeitos da perda de um colaborador no clima e moral coletiva da empresa, além de efeitos individuais.
Rentabilidade	Quebra de bancos com aplicações da 4CINCO	Perda de recursos financeiros devido à eventos de crise em bancos e instituições financeiras.
Rentabilidade	Catástrofe impactando clientes	Cancelamentos em massa, inadimplência.
Rentabilidade	Mudanças tributárias retroativas	Impacto no caixa da empresa devido a mudanças de legislação.

Rentabilidade	Equipe maior do que o necessário	Descompasso entre tamanho de equipe e clientes ativos
Edu	Repercussão por cursos e materiais gravados	Emissão de opiniões, comentários fora de contexto, etc. Efeito de mídias digitais e viralização de conteúdo
Edu	Plágio e cópia de materiais da Edu	Cópia e distribuição dos materiais construídos.
Edu	Produtos substitutos	Ausência de foco no produto abrindo espaço para outras empresas
Edu	Dependência de execução de cliente	Sucesso da entrega de valor depende do engajamento do cliente nas construções e execuções propostas.
Club	Plataforma de materiais fora do ar/descontinuada	Clientes perdendo acesso ao conteúdo. Retrabalho de formatação de ferramenta
Club	Plágio e cópia de materiais do Club	Cópia e distribuição dos materiais construídos.
Club	Comunicação predominantemente via WhatsApp	Perder comunicação com clientes em momentos de instabilidade do aplicativo.
Club	Produto não aderente	Produto em construção pode não ser aderente ao mercado da maneira inicial.
PAR	Tecnologia das plataformas utilizadas	Perda de arquivos
PAR	Tempo alocado por cliente desproporcional à necessidade e/ou retorno	Ausência de entrega linear, clientes mais exigentes recebem mais valor/tempo que clientes menos exigentes.
PAR	Expectativa comercial e operação	Expectativa criada com proposta comercial desalinhada com entrega de valor gerada pela operação da consultoria.
CAP	Responsabilidade no Insucesso de deals	Ausência de conhecimento sobre processo completo podendo ocasionar o não-acontecimento de deals.
CAP	Erros contratuais	Minúcias de contratos impactando a negociação de clientes ou relação de 4CINCO e clientes.
CAP	Indisposições no relacionamento de investidores e empresas	Gestão do relacionamento entre investidores e empresas (clientes).
CAP	Conflito de interesses	Remuneração atrelada ao sucesso da negociação e benefício da negociação para clientes e investidores. Negligência de informações
CAP	Ausência de remuneração	Risco de trabalhar atrelando o retorno ao sucesso da negociação.
Geral	Desalinhamento societário	Diferentes visões de futuro, divergências sobre caminhos a serem percorridos.

Fonte: Elaborado por Autor.

4.3. Análise dos Riscos

Em posse da lista de riscos já devidamente categorizada, a etapa seguinte do trabalho consiste em avaliar individualmente cada um dos itens da lista com a metodologia da Matriz Ranking, atribuindo uma nota de impacto que o risco tem e de probabilidade de ocorrência. Foi utilizada uma escala de 1 a 4 – sendo 4 o mais provável ou maior impacto, e 1 o menos provável ou menor impacto. Essa escala já é utilizada pela empresa em questionários internos e está acostumada a avaliar dentro dessa régua, devido a ausência de uma nota intermediária e propor

que a avaliação seja direcionada para um dos extremos. Para a realização da avaliação, foi definido a formação de um comitê de análise de 3 pessoas, constituído pelas duas sócias-fundadoras da 4CINCO e mais um gerente da operação da empresa, por entender que uma visão de uma pessoa fora do quadro societário pode ser benéfica para o processo. Atualmente a empresa não possui um conselho consultivo, mas sugere-se que, com a formação de tal conselho, também seja acrescentado ao modelo de gestão de riscos a avaliação por uma pessoa externa ao dia a dia da organização.

Após a avaliação individual de cada membro do comitê, as pontuações de cada avaliador foram somadas para obtenção do score final de cada risco. De maneira geral, os riscos associados ao objetivo estratégico de Marca obtiveram colocações mais altas, tendo 5 representantes dentre os 10 riscos com maior pontuação. Logo após, 3 riscos associados ao produto da CAP também estão dentre os principais, salientando que a estratégia de implementação do produto e conquista de mercado deve ser feita de maneira cautelosa e, possivelmente, possuir outros riscos ocultos, considerando que a ausência de conhecimento específico sobre o mercado foi ressaltada como um dos perigos desse produto. A Figura 4 contém uma visão geral sobre os riscos e destaca os que foram priorizados para tratamento.

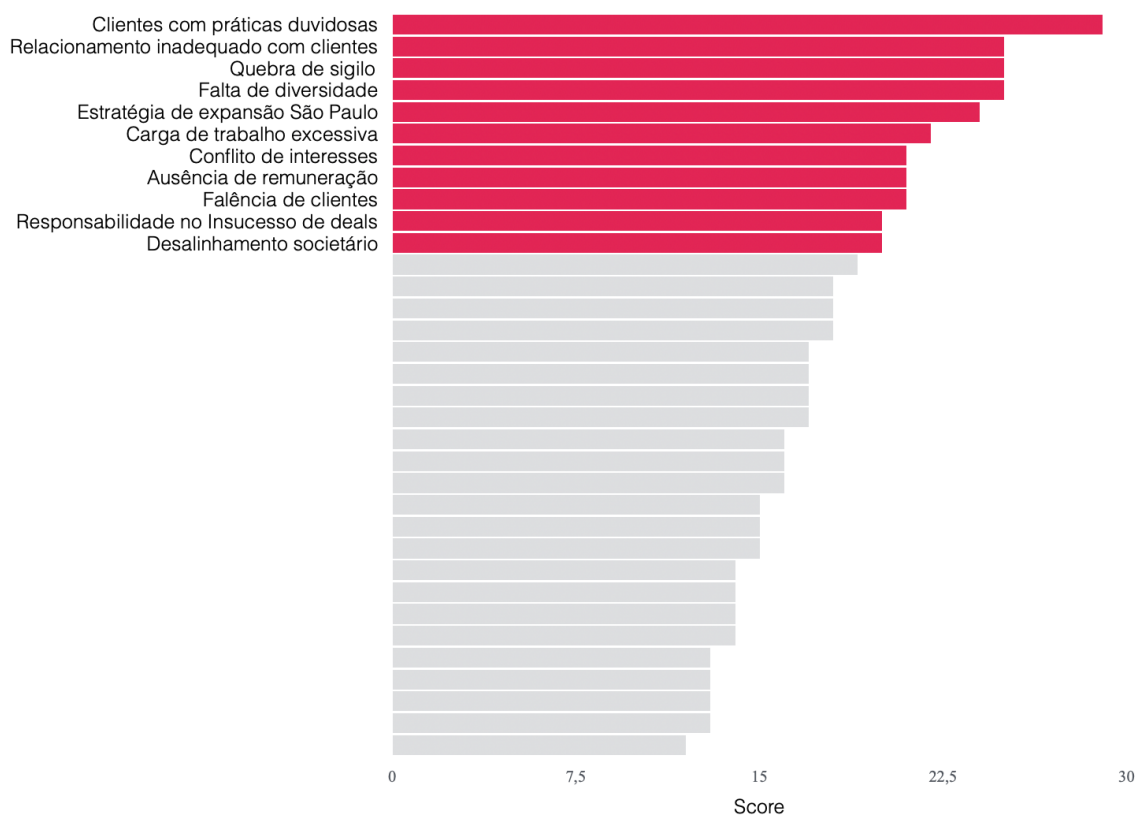


Figura 4: Classificação dos Riscos Empresariais.

Fonte: Elaborado por Autor.

Ao analisar os critérios utilizados por cada membro do comitê, também foi possível observar uma importante divergência de opiniões e pesos atribuídos a cada risco. O somatório de scores individuais foi de 270 para o avaliador 1, 235 para o avaliador 2 e 154 pontos para o avaliador 3, mostrando que um dos membros adotou uma perspectiva mais otimista e com menores impactos associados. Ao realizar um aprofundamento nas diferenças entre avaliações, percebe-se que os scores de probabilidade foram os com maior diferença, totalizando 116, 103 e 76 pontos – uma diferença de 40 e 27 pontos. Já os de impacto apresentaram um somatório de 97, 92 e 82, respectivamente. Dessa forma, percebe-se que existe um alinhamento maior no que diz respeito aos possíveis impactos de cada risco, mas há uma diferença de opinião na probabilidade de acontecimento. Isso ocorre por níveis maiores ou menores de confiança na equipe e nos processos da empresa, além de especialidades diferentes dos membros do comitê causadas pelo envolvimento de cada um em diferentes aspectos da operação. Um exemplo disso ocorre no risco de Atitudes de Colaboradores, onde uma sócia identificou a probabilidade máxima de ocorrência e outra sócia classificou como probabilidade mínima. No quesito impacto, houve uma divergência no risco de Quebra de Sigilo, onde dois avaliadores classificaram com nota 3, enquanto uma avaliadora atribuiu nota 1 para esse risco. Apesar disso, a quebra de sigilo foi consenso no quesito probabilidade, com duas notas 4 e uma nota 3.

4.4. Tratamento dos riscos

Com o objetivo de mitigar os principais riscos da empresa e criar robustez na resposta a esses acontecimentos, essa etapa do trabalho diz respeito à construção de planos de ação para um tratamento adequado e individualizado para os eventos. Considerando que a empresa possui uma demanda de trabalho exigente e um planejamento estratégico já construído com diversas ações e projetos em andamento, foi definido que seriam construídos os planos para os 2 principais riscos de cada Objetivo Estratégico (com exceção do objetivo de Marca, no qual ocorreu um empate na segunda colocação), 1 principal risco para cada produto e 1 risco classificado como geral, totalizando 12 planos de ação para o ano de 2023. Os demais riscos continuarão sendo monitorados, entretanto, não será construída uma resposta a eles em um primeiro momento. A partir da classificação realizada, a lista de riscos que receberam um tratamento ativo encontra-se detalhada na Figura 5.

Objetivo/Produto associado	Risco	Detalhamento do Risco	Score
Marca	Cientes com práticas duvidosas	Envolvimento em corrupção, situações de trabalho imprópria, etc.	29
Pessoas	Relacionamento inadequado com clientes	Cientes com exigências acima da média, cobranças excessivas, dificuldade em impor limites	25
Marca	Quebra de sigilo	Explicação de informações sigilosas de clientes por perda de arquivos, ato proposital ou acidental.	25
Marca	Falta de diversidade	Pouca diversidade de gênero, raça. Impacto de viralizar com críticas na mídia	25
Pessoas	Carga de trabalho excessiva	Saída de colaboradores, reputação da empresa, quebra no processo de formação de lideranças	22
CAP	Ausência de remuneração	Risco de trabalhar atrelando o retorno ao sucesso da negociação.	21
Geral	Desalinhamento societário	Diferentes visões de futuro, divergências sobre caminhos a serem percorridos.	20
PAR	Tempo alocado por cliente	Ausência de entrega linear, clientes mais exigentes recebem mais valor/tempo que clientes menos exigentes.	17
Club	Comunicação via WhatsApp	Perder comunicação com clientes em momentos de instabilidade do aplicativo.	17
Rentabilidade	Equipe maior do que o necessário	Descompasso entre tamanho de equipe e clientes ativos	16
Rentabilidade	Mudanças tributárias retroativas	Impacto no caixa da empresa devido a mudanças de legislação.	16
Edu	Produtos substitutos	Ausência de foco no produto abrindo espaço para outras empresas	14

Figura 5: Principais Riscos Empresariais.

Fonte: Elaborado por Autor.

Para a construção dos planos de ação de cada um dos riscos, foi utilizada a metodologia *5W2H*, de forma que se tenha clareza dos objetivos de cada iniciativa, sabendo que cada risco identificado pode ser mitigado, evitado, aceitado ou transferido. Cada plano de ação recebeu um responsável principal, dentro do quadro de lideranças da 4CINCO, e deverá ser ter seu status de avanço reportado mensalmente, além da realização de um fechamento dos planos de ação ao final do ano vigente para entendimento do que foi executado e o que houve bloqueios ou impedimentos na realização do plano. Na Figura 6 tem-se um exemplo da construção do plano de ação do risco com maior pontuação.

Clientes com práticas duvidosas	
O quê	1) Mapear clientes com potencial de risco e orientar equipes de atendimento para melhores práticas; 2) Compreender aspectos legais junto a assessoria jurídica; 3) Plano de Resposta
Por quê	Representa um grande risco
Quando	Segundo trimestre de 2023
Quem	Jéssica Ungaretti
Onde	-
Como	Preparação de exemplos de risco e contato com líderes de clientes para identificação.
Quanto Custa	-

Figura 6: 5W2H dos Planos de Ação

Fonte: Elaborado por Autor.

4.5. Modelo do Processo de Gestão de Riscos

Definir um processo de monitoramento dos riscos mapeados e dos seus respectivos planos de ação é fundamental para que se obtenha sucesso na implementação do processo de Gestão de Riscos. Através da compreensão do modelo de gestão que a empresa já possui, foi possível sugerir em quais momentos os processos de gestão de riscos podem ser incorporados no processo existente. No que diz respeito aos planos de ação construídos, foi sugerido um acompanhamento mensal durante as Reuniões de Gerentes, onde se encontram as principais lideranças para discutir temas estratégicos da empresa. Dessa forma, cada responsável pode atualizar a equipe da evolução de suas tarefas e informar caso ocorra alguma alteração no status dos riscos que estão sob sua responsabilidade. Além disso, os riscos que não possuem planos de ação previamente estabelecidos também podem ser discutidos caso exista a eminência de algum acontecimento fora da rotina normal da empresa.

Além disso, sugere-se incorporar ao processo de revisão do Planejamento Estratégico da 4CINCO um novo ciclo de atualização dos riscos que a empresa está submetida. Assim, seriam realizadas novas entrevistas com as sócias, utilizando como ponto de partida os riscos já existentes, com o intuito de acrescentar novos eventos de incerteza que possam ter sido descobertos ou percebidos com o amadurecimento do processo e uma visão mais apurada dos riscos. Após a inclusão de novos riscos, o comitê irá realizar a priorização da lista atualizada de maneira individual e, na sequência, uma reunião onde será confirmada a classificação de riscos resultante e os planos de ação serão atualizados ou construídos. Como a metodologia de trabalho da empresa está construída em cima do modelo de gestão do PDCA, também foi construído um framework visual do processo de Gestão de Riscos, de modo que facilite ainda mais o processo de compreensão e que a empresa consiga expandir a visão orientada a riscos de seus colaboradores. O framework encontra-se destacado na Figura 7.

MÉTODO ADAPTADO PARA GESTÃO DE RISCOS

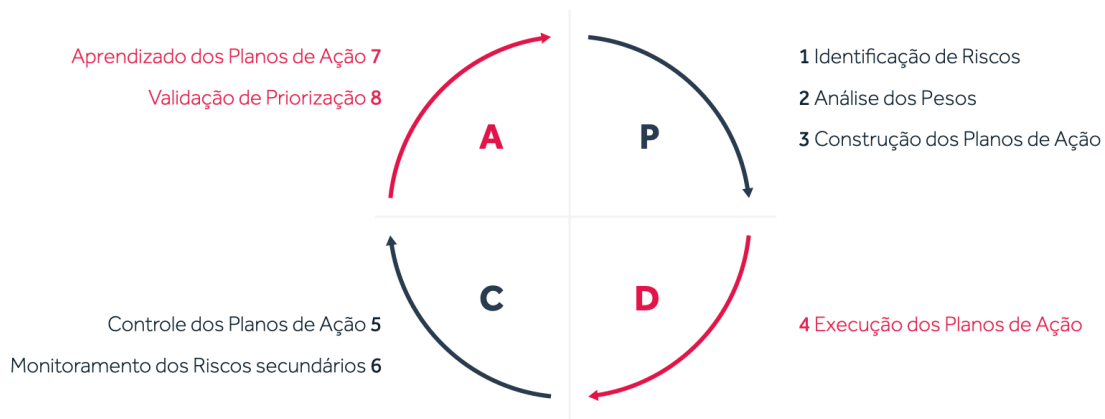


Figura 7: Método adaptado para Gestão de Riscos

Fonte: Elaborado por Autor.

Visando elevar o grau de consciência da empresa e envolver mais pessoas com diferentes perspectivas e novas ideias, também foi sugerido que a empresa execute, de tempos em tempos, rodas de conversa e palestras sobre a construção do modelo e os riscos identificados. Para isso, utilizando-se da estrutura existente, hoje a empresa conta com encontros semanais para troca de conhecimento e treinamentos sobre temáticas específicas, chamados de *Chapters*. Assim, é possível abrir momentos de identificação de novos riscos pela equipe, além de trabalhar a construção de uma organização orientada a riscos e preparar novas lideranças.

Para finalizar o modelo de gestão de riscos, foi incorporado na ferramenta de Gestão de Riscos uma aba onde é comparada a pontuação de cada risco na rodada anterior e o seu risco residual, após a ação de tratamento, de forma que seja possível identificar quais planos de ação foram mais ou menos efetivos e entender se algum risco possui um maior impacto que antes não estava previsto. Com isso, facilita-se a discussão sobre os motivos pelos quais se obteve ou não sucesso no tratamento de riscos e possibilita uma quantificação do processo, que tem um caráter subjetivo que pode ser um fator de dificuldade na avaliação e em discussões, considerando as diferentes perspectivas que os envolvidos no processo têm sobre um mesmo risco.

5. Conclusão

A temática de gestão de riscos tem ganhado destaque nos últimos anos, porém é frequentemente associada a grandes empresas e existem poucos estudos que destacam a implementação desses processos em pequenas e médias empresas. Considerando que esse perfil

de empresa é bastante representativo na economia e frequentemente carece de práticas de gestão robustas, é importante que existam iniciativas para que essas empresas consigam ter uma melhor gestão e para que se encontrem mais bem preparadas para momentos de crises ou situações adversas. Dessa forma, o trabalho se propôs a construir um modelo de gestão de riscos para a empresa 4CINCO com a execução de 5 etapas: 1) Entendimento do Plano Estratégico e Modelo de Gestão da empresa; 2) Identificação dos Riscos; 3) Análise dos Riscos; 4) Tratamento dos Riscos e 5) Proposta de Modelo de Gestão de Riscos.

A partir do método proposto no presente trabalho, foi possível identificar e classificar os riscos aos quais a empresa está exposta, além de criar planos de ação para mitigar os seus possíveis efeitos negativos. No que diz respeito as limitações da metodologia, pode ser utilizada em empresas pequenas e médias, em especial para aquelas que já possuem uma rotina de gestão consolidada. Para empresas que não possuem encontros pré-estabelecidos é necessário um maior entendimento do contexto da organização de forma que o acompanhamento e o tratamento dos riscos seja realizado de maneira adequada e não seja negligenciado em detrimento de outras demandas mais urgentes.

A construção do trabalho permitiu com que as lideranças da empresa fossem conscientizadas sobre riscos dos quais ainda não tinham ciência e elevou o nível de percepção sobre o contexto geral da empresa e relações entre diferentes agentes. Para a continuidade do trabalho iniciado neste artigo, o processo de monitoramento de riscos deve ser seguido, sendo liderado pelos membros do comitê e acompanhado de perto pelas demais lideranças. Além disso, em futuras rodadas de revisão dos riscos identificados, também se sugere que seja introduzida a reflexão sobre eventos de incerteza que possam gerar impactos positivos no atingimento dos resultados da companhia, de forma que ela esteja mais bem preparada para aproveitar oportunidades quando elas surgirem. Após o término do trabalho, também foram coletadas percepções sobre como processo poderia ser otimizado. Uma das ideias trazidas foi o acréscimo de uma etapa de discussão após a avaliação de impacto e probabilidade, envolvendo líderes de clientes e pessoas com profundidade específica em produtos e processo comercial. Essa etapa teria como objetivo fornecer mais insumos sobre os riscos identificados e possibilitar uma calibragem das avaliações, realizando uma nova rodada de atribuição das pontuações para chegar ao ranking final de riscos priorizados.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 31000:2018** – Gestão de Riscos - Diretrizes. 2018.

ADE, I., JOSEPH, M., FRANCIS, D. (2020). **Enterprise Risk Management Practices and Survival of Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria.** Studies in Business and Economics, 15(1), 68–82.

BECKER, G. M. **A practical risk management approach.** PMI® Global Congress, 2004.

BENSAADA, I., TAGHEZOUT, N. **An enterprise risk management system for SMEs: innovative design paradigm and risk representation model.** Small Enterprise Research, 2019

BROMILEY, P.; MCSHANE, M.; NAIR, A.; RUSTAMBEKOV, E. **Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions.** 2014

BRUSTBAUER, J., **Enterprise risk management in SMEs: towards a structural model.** International Small Business Journal, 2016.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos.** Estrutura Integrada, 2 ed., 2017.

DAMODARAN, A. **Avaliação de Empresas.** 2 ed. Prentice Hall, 2007.

DAMODARAN, A. **Gestão Estratégica do Risco.** 2 ed. Prentice Hall, 2007.

DARLINGTON, A., SIMON, G., WITHWORTH, J. **How safe is enough? An introduction to risk management.** London: The Staple Inn Actuarial Society, 2001.

DICKINSON, G. **Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation.** Geneva Pap Risk Insur Issues Pract, 2001.

DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. **Como se transformar em um profissional em Gerenciamento de Projetos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos.** São Paulo: IBGC, 2007.

FRIGO, Mark L.; ANDERSON, Richard J. Strategic Risk Management: a foundation for improving. Enterprise risk management and governance. **The Journal of Corporate Accounting & Finance.** EUA: Published online in Wiley Online Library, v. 22, 2011.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Critérios de excelência. São Paulo: **Fundação Nacional da Qualidade**, 2011.

FNQ – **Fundação Nacional da Qualidade**. Gestão de riscos. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2015.

HANGGRAENI, D.; ŚLUSARCZYK, B.; SULUNG, L.A.K.; SUBROTO, A. **The Impact of Internal, External and Enterprise Risk Management on the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises**. Sustainability 2019, 11, 2172

HILLSON, D. Use a Risk Breakdown Structure (RBS) to understand your risks. **Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminaris & Symposium**. San Antonio, Texas, USA, October, 2002

MARTINS, Y. S., SILVA, C. E. S., GAUDENCIO, J. H. D. **From theory to practice: a risk management model for SMEs in the context of ISO 9001**. Production, 31, 2021

MISHRA, B.K., ROLLAND, E., SATPATHY, A. e MOORE, M. **A framework for enterprise risk identification and management: the resource-based view**. Managerial Auditing Journal, Vol. 34, 2019.

NASCIMENTO, P. F. **Classificação da Pesquisa: Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos**. Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC, 2016.

ÖNDER, Şerife.; ERGIN, Hüseyin. **Determiners of enterprise risk management applications in turkey: an empirical study with logistic regression model on the companies included in ISE (Istanbul Stock Exchange)**. Business and Economic Horizons. Turkey: Prague Development Center, v. 7, 2012.

PMI – PMBOK –**A Guide to the project management body of knowledge**. 6 ed., 2008.

RISK MANAGEMENT. **AS/NZS 4360:2004**. Australian: New Zealand Standard, 2004.

SAATY, T. L. **Método de Análise Hierárquica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

SEBRAE. **O impacto da pandemia do coronavírus nos Pequenos Negócios**. 13 ed., 2021.

SHARMA, S. K., BHAT, A., **Identification and assessment of supply chain risk: Development of AHP model for supply chain risk prioritization**. International Journal of Agile Systems and Management, Vol. 5, No. 4, 2012.

SOBEL, P.J., REDING, K.F.. **Aligning corporate governance with enterprise risk management**. Management Accounting Quarterly, 2004.

TCHANKOVA, L. **Risk identification: basic stage in risk management.** *Environmental Management and Health*, v. 13, 2002.

YAP KIEW HEONG, A., SAW TENG, Y. (2018). **COSO Enterprise Risk Management: Small-Medium Enterprises Evidence.** *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 13(2), 83–111

APÊNDICE A – Perguntas utilizadas nas entrevistas e questionário.

- 1) Quais os riscos existentes que podem impactar o objetivo estratégico de Marca?
- 2) Quais os riscos existentes que podem impactar o objetivo estratégico de Pessoas?
- 3) Quais os riscos existentes que podem impactar o objetivo estratégico de Rentabilidade?
- 4) Quais os riscos existentes associados ao produto da EDU?
- 5) Quais os riscos existentes associados ao produto do CLUB?
- 6) Quais os riscos existentes associados ao produto da PAR?
- 7) Quais os riscos existentes associados ao produto da CAP?
- 8) Existem mais riscos que possuem impacto na empresa que não se encontram nas categorias delimitadas anteriormente?