

# Gestão de risco: Uma análise da multinacional X

Darel Chris Daudet Mavoungou

mavoungoudarel647@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8198-6232>

## Resumo

A gestão de risco é um setor empresarial que requer muita atenção, o seu desempenho influencia muito a saúde organizacional das empresas. O objetivo deste artigo é apresentar um estudo empírico - científico sobre a gestão de risco, para isso, foi analisado de forma estatística e quantitativamente 36 questões respondidas por 63 colaboradores da empresa X cujas 28 questões foram intervalares no modelo Likert de 7 pontos e agrupadas em quatro (4) níveis segundo o modelo de Peck (2005) que são respectivamente: o nível 1, fluxo de valor do produto e processo; o nível 2, infraestrutura e ativos físicos; o nível 3, organizações e redes; o nível 4, ambiente geral. Trata-se de uma análise de múltiplas respostas realizado pelo software SPSS. Em soma verificou-se que a empresa X tem uma boa gestão de risco nos quatro níveis, o nível mais efetivo foi o nível 4 (ambiente geral) e o nível com maior pontuação negativa entre os quatro foi o nível 2 (infraestrutura e ativos físicos).

**Palavras-chave:** Gestão de riscos. Análise de múltiplas respostas. Estudo empírico - científico.

## Abstract

Risk management is a business sector that requires a lot of attention; its performance greatly influences the organizational health of companies. The aim of this article is to present an empirical - scientific study on risk management. For this, 36 questions were analyzed statistically and quantitatively, answered by 63 officials of company X, of which 28 questions were at intervals according to the 7-point Likert model and grouped into four (4) levels according to the Peck model (2005), which are respectively: level 1, product and process value stream; level 2, infrastructure and physical assets; level 3, organizations and networks; level 4, general environment. This is a multiple response analysis performed by SPSS software. In sum, it was found that company X has good risk management on the four levels, the most effective level is level 4 (general environment) and the level with more negative punctuation among the four is level 2 (infrastructure and physical assets).

**Keywords:** Risk management. Multiple response analysis. Empirical - scientific study.

## INTRODUÇÃO

A empresa sujeita a essa pesquisa é uma multinacional, que aliás é umas das principais empresas do setor logístico europeu, ela se encontra entre as melhores empresas de logística no *ranking* mundial, seus principais concorrentes com que ela divide o espaço mercadológico são empresas tal: UPS, FEDEX, Ryder, TNT, Expeditors International, Panalpina, JSL, Coopercarga e recentemente a Amazon que está expandindo a sua rede logística. No Brasil, segundo Logweb “Prêmio ILOS de Logística”, promovido pelo Instituto de Logística e Supply Chain eleito por um júri de 378 profissionais de grandes empresas brasileiras, ela já chegou a ocupar o primeiro lugar. Como não foi permitido citar o nome dela, iremos nos referir a ela como a “empresa X”.

A empresa X, possui uma excelente estrutura que inclui aviação, transporte marítimo, terrestre e outras soluções personalizadas que lhe colocam entre os líderes do comércio internacional. Entretanto o site de Brasília cujo é o local cujo será aplicado essa pesquisa sobre a gestão de risco atua só na escala regional, ou seja, o distrito federal e as cidades ao redor por ela. Em vez de desempenhar internacionalmente como está no seu DNA organizacional, o site de Brasília se foca no *e-commerce* de fornecedor nacional para o abastecimento de consumidor regional. Cabe ressaltar que tem outro site da mesma empresa na cidade de Brasília cujo trabalho possui demanda internacional.

O site da empresa X em Brasília objeto desta pesquisa funciona como um CDA – Centros de Distribuição Avançada: locais onde chegam grandes volumes de carga consolidada e partem cargas fracionadas. Nesse tipo de instalação é feita a consolidação de um mix de produtos de vários fornecedores gerando economia de escala. Em jornais normais, o regime de processamento é de 24h, ele costuma não gerar estoques acima de 24h por isso demanda fácil gerenciamento e estruturas simples que exigem baixo investimento. É um tipo de *Cross-Docking*: instalações que possuem estrutura similar ao *Transit Point*, porém com muitos fornecedores. O movimento de cargas da área de recebimento acontece direto para a área de expedição, o que exige pequenas áreas de armazenagem e gera máxima utilização de transporte. No entanto, a eficiência desse tipo de instalação demanda alto nível de coordenação entre os participantes, o que muitas vezes dificulta a implantação de áreas conforme a esse modelo e isso aumenta a exposição aos riscos.

Como disse Buehler e Pritsch (2003), risco é um fato da vida empresarial. Por exemplo podemos encontrar os seguinte ocorrência:

- i. Recursos humanos:** morte, invalidez, doenças, greve, sequestros.
- ii. Produção e estoque:** danos físicos, contaminação, perdas qualitativas e quantitativas, rupturas.
- iii. Ativos:** plantas, armazéns, equipamentos, veículos.
- iv. Infraestrutura pública:** geração e distribuição de eletricidade, água e gás. Obstrução de estradas, portos e pontes.
- v. Informação:** perda de dados, acessibilidade, capacidade de processamento e transmissão.
- vi. Financeiro:** roubo, valor das ações.

Essa pesquisa vai focar na gestão de risco no sentido operacional, em outras palavras, do desempenho prática que diz respeito à prática do cotidiana.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para várias entidades, como The Risk Management Association (RMA), The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO), Risk and Insurance Management Society (RIMS) e Casualty & Actuarial Society (CAS), o conceito de gestão de risco deve ser ampliado para uma visão corporativa, deixando de ser analisados tipos de risco e/ou áreas da empresa individualmente, para ser analisada a empresa em seu todo, a fim de se obter um gerenciamento eficiente. Daí nasceu a expressão *Enterprise Risk Management* – ERM, ou gestão de risco corporativo como o novo enfoque.

De acordo com o The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission – COSO (2004), ERM é um processo, efetuado pela diretoria de uma entidade de administração, aplicado na formação de estratégia e em toda a empresa. Tem como objetivo identificar eventos que podem afetar a entidade e gerir o apetite de risco da mesma, fornecendo, assim, uma garantia relativa à realização de objetivos da empresa. Com finalidade de otimizar o processo e manter a sua qualidade, sugere-se seguir boas práticas de gestão de risco corporativo. Branson (2008), uma emergente boa prática vem se destacando no desenvolvimento de uma gestão de risco e esta é a criação de um comitê de risco que pode situar-se no topo da função ERM.

A gestão de riscos pode ser encontrado em qualquer conto nas empresas, seja nas ações ou nas inações empresariais, como afirma Albuquerque; Couto; Oliva, (2019) A gestão de riscos corporativos (GRC) atua no âmbito das estratégias, das decisões, das operações, dos processos, dos programas, dos projetos, dos produtos, dos serviços, das pessoas, das tecnologias e demais, independentemente da sua natureza, bem como de suas consequências, sejam essas positivas ou negativas.

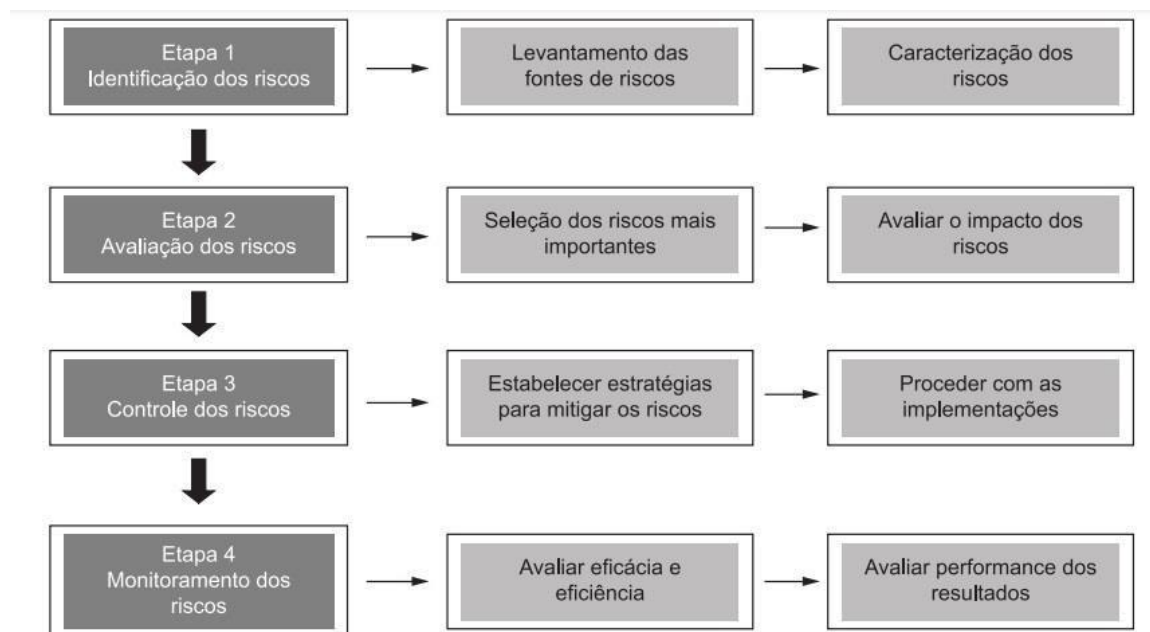
A gestão de riscos corporativos tem sido entendida como um processo coordenado de atividades, procedimentos e práticas de gestão ISO (2009), que, alinhado aos objetivos organizacionais (COSO, 2013), visa a identificar eventos com potencial de afetar o desempenho da organização (MILLER e WALLER, 2003), bem como de sugerir o caminho ideal para o gerenciamento de riscos (CHOI, YE, ZHAO et al., 2016). De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007, p.11):

O termo risco é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, em latim, que significa ousar (to dare em inglês). Costuma-se entender 'risco' como possibilidade de 'algo não dar certo', mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às perdas como aos 'ganhos', com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações.

Para a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (2009), risco refere-se ao efeito das incertezas ao alcance dos objetivos, decorrentes de influências e fatores que podem acontecer interna ou externamente. Tal efeito é um desvio em relação ao esperado, uma consequência de condições incertas ou eventos que, caso venham a ocorrer, podem gerar impactos nos objetivos da organização. Para Ávila (2016), a gestão de riscos permite melhorias na tomada de decisão das organizações, a partir do aprimoramento da dinâmica de governança.

Entretanto, as cadeias de suprimentos são, por natureza, suscetíveis aos eventos de riscos (AGUIAR, 2010). Pesquisas realizadas pelo Centro de Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos, da Universidade de Cranfield (CRANFIELD..., 2002) mostraram que, devido à complexidade e maior interdependência das empresas, ocorrida em todo o mundo nos últimos anos, o risco é um elemento constantemente presente nas cadeias de suprimentos, seja por meio de perturbações, de incertezas ou de interrupções.).

Daroit e Feil (2016), considera que o processo de gestão de riscos inclui quatro etapas: **identificação dos riscos, análise dos riscos, tratamento dos riscos e monitoramento dos riscos.**



**Figura 1** – Etapas elementares para a gestão de riscos.

Fonte: Elaborado com base em Hallikas, Virolainen e Tuominen, (2002), Harland, Brenchley e Walker (2003), Kleindorfer e Saad (2005), Wu, Blackhurst e Chidambaram (2006) e Tummala e Schoenherr (2011). Adaptado por Tomas e Alcantara (2013)

Outros modelos de referência podem oscilar a identificação de risco como afirmam Feil Daroit (2016) Algumas ferramentas também são utilizadas para a identificação de riscos, tais como entrevistas, brainstorming, Matriz SWOT, Delphi e diagrama de causa e efeito.

## Metodologia

Trata-se neste estudo de uma abordagem quantitativa, De acordo com Bardin (2009), considera-se quantitativa as análises que aplicarem regras de enumeração relacionadas à contagem, como frequência, frequência ponderada e intensidade. Para isso o questionário foi desenvolvido e adaptado a partir da dissertação de mestrado em Gestão de Riscos em Cadeias de Suprimentos da Marina Guimaraes Mattos (2011), outras questões foram complementadas com o próprio conhecimento. Em seguida as questões foram entregues via a ferramenta *Google Forms* para no final transferir os dados coletados na plataforma SPSS a fim de serem analisadas.

Os dados foram analisados de forma estatística, através de uma série de cruzamento de dados, extraindo assim a frequência e a porcentagem apontados por colaboradores a partir das respostas intervalares do modelo Likert de 7 pontos conforme (HAIR JR et al., 2005). Além dos cruzamentos, foi também realizado a análise de múltiplas respostas pelo software SPSS cujo as questões foram agrupadas em quatro níveis seguindo o modelo de Peck (2005) que vise a identificar a área que influenciam mais na gestão de risco e que pode auxiliar o gestor na tomada decisão assertiva.

## Análise e Resultados

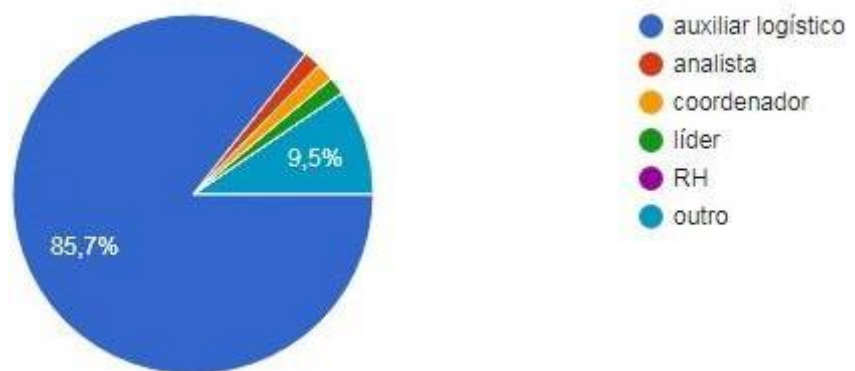
A pesquisa resultou de 37 questões a serem respondidas, atingimos uma mostra de 63 pessoas respondentes sobre um total de 103 colaboradores que conta a empresa X. O mais jovem tem 19 anos e o velho tem 49 anos, a média da faixa etária é de 30 anos. Os homens representam 65,1% da amostra contra 33,3% das mulheres e 1,6% preferiu não se declarar. O nível de estudo varia entre o ensino médio a pós graduação, entretanto, 41,3% colaboradores têm até o ensino médio, 31,7% têm o ensino superior completo, 25,4% tem o ensino superior incompleto e 1,6% faz ou tem pós graduação. Por ser uma instalação recente, a maioria dos colaboradores tem entre menos de um mês a 2 anos de atuação na empresa, a média tem uma permanência de 7 meses e meio na empresa.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Sexo	63	1	3	1,37	,517
2. Idade	63	19	49	29,83	8,280
3. Escolaridade	63	2	5	2,94	,896
4. Tempo em que trabalha na empresa (ANOS)	63	0	24	7,40	6,007
Valid N (listwise)	63				

**Tabela1** – Informações básicas

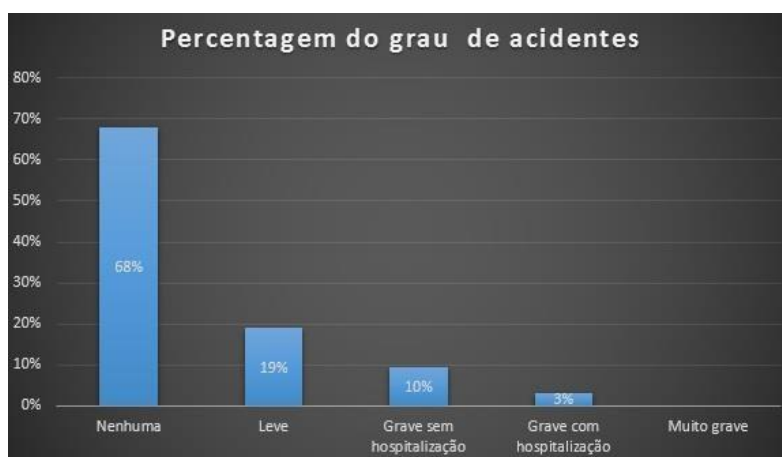
Fonte: próprio autor

Por outro lado, por ser uma empresa bastante operacional, percebemos reflexos nas vagas ocupadas por colaboradores onde 85,7 % são auxiliar logístico; 1,6 % para analista, para coordenador e para líder; Por fim 9,5% ocupa outras funções que não foi indicado como opção de resposta.



**Gráfico 1** – Percentagem dos cargos ocupado  
 Fonte: próprio autor

Quanto aos acidentes operacional da empresa X, 68,3% de colaboradores afirmam nunca vivenciou um acidente desde que está na empresa; 19% já vivenciou mas foi acidentes leve; 9,5% mencionam que já vivenciou e que foi grave porém sem necessidade de hospitalização; 3,2% relatam que vivenciou acidentes que foi grave e resultou na hospitalização ou seja no afastamento do colaborador vítima do acontecimento por alguns dia sem condição de trabalhar; notamos que nenhuma acidente muito grave foi apontado entre os respondentes. O total de acidentes é de 20 acidentes independente da gravidade.



**Gráfico 2** – Percentagem de acidentes  
 Fonte: próprio autor

Cabe ressaltar que como se refere a um questionário aplicado a colaboradores individualmente, provavelmente muitos relataram dos mesmo acidentes que essa análise contou como eventos distintos, então, durante esses 2 anos de atuação que tem esse site é muito

provável que tenha bem menos dos 20 acidentes contabilizados. Mesmo assim podemos dizer que o número de ocorrências é baixo e também a maioria dos colaboradores relatam nunca ter tido vivenciado um acidente, é muito provável que sejam colaboradores mais novos na empresa que estão na maioria que nunca vivenciou um acidente nessa organização. Isso pode ser visto como um indicador que mostra que a gestão de risco na empresa X melhorou proximamente nos últimos 8 meses.

Referente ao questionário aplicado, bem que foi elaborado basicamente no padrão da dissertação do mestrado de Marina Guimaraes Mattos em Gestão de Riscos em Cadeias de Suprimentos (2011), foi agrupado no modelo nivelado de Peck (2005), resumidamente a tabela 2 que ilustra as questões que serviram de base para análise de múltiplas respostas no SPSS.

Nível	Fluxo de valor do produto e processo	fluxo de trabalho e informações
Nível 1	5. Os 5s desempenhado pelos funcionários [limpeza, organização, pós-operação].	
	16. A qualidade do produto (caixa, sacola) entregue aos motoristas.	
	17. O tempo de recebimento da mercadoria para tratativa.	
	18. O tempo de expedição da mercadoria nas transportadoras.	
	27. A Logística reversa [reciclagem de matérias] aplicada pela empresa.	
	21. As respostas da empresa à reação de eventos.	
2. A execução das medidas de risco comunicadas pela gestão.		
	Infraestrutura e ativos físicos	Ativos tangíveis e intangíveis
Nível 2	4. A sinalização das áreas com maior ponto de atenção.	
	19. Os equipamentos de primeiros socorros.	
	22. Os equipamentos [computadores, hand...] disponíveis na empresa.	
	23. Os softwares [sistemas, conexão de internet...] utilizados na empresa.	
	24. A infraestrutura disponível no local de trabalho.	
25. A disponibilidade de EPIs na empresa.		
	Organizações e redes	Relacionamente
Nível 3	1. A comunicação diária sobre medidas de prevenção ao risco.	
	3. A atualização das medidas de segurança.	
	11. A clareza da função realizada por cada funcionário.	
	12. A seleção de funcionários na empresa.	
	13. O treinamento realizado na integração dos novos funcionários.	
	14. O treinamento oferecido/disponibilizado aos funcionários.	
15. As terceirizações presentes na empresa.		
	Ambiente geral	Questões sociais e naturais
Nível 4	6. A conduta dos funcionários.	
	7. A sua relação com os demais colegas de trabalho.	
	8. A sua relação com a liderança próxima.	
	9. A sua relação com os motorista na hora da expedição.	
	10. A sua relação com a pessoal da gestão [RH, coordenador...].	
	20. A prevenção de acidentes na empresa.	
	26. Os critérios de sustentabilidade seguidos pela empresa.	
	28. A preocupação da empresa com o meio ambiente.	

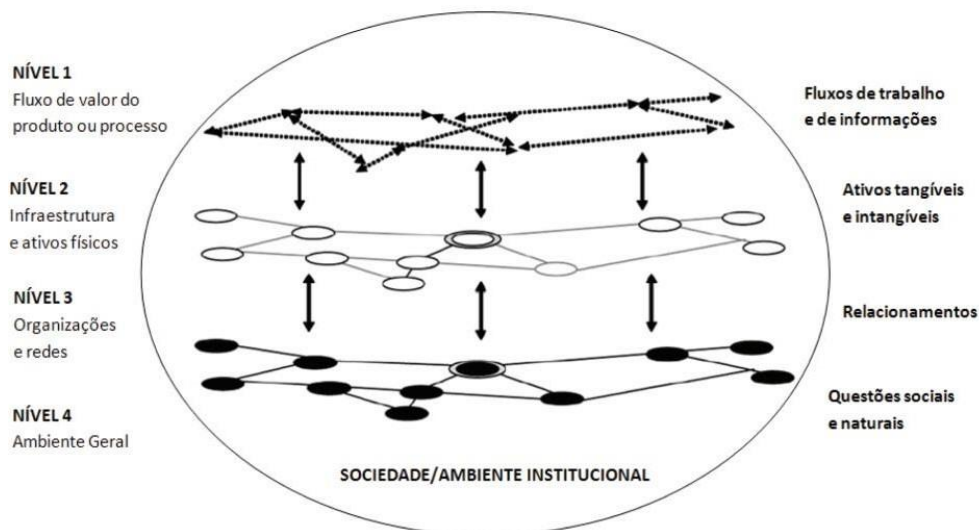
**Tabela2** – Questionário para múltiplas respostas

Fonte: próprio autor

A análise de múltiplas respostas gerada por cada nível distinta tem por objetivo identificar com base no conjunto de nota dada por cada respondente, se há preocupação ou



satisfação em determinadas questões. O nível 1 diz respeito ao fluxo de valor do produto e processo; O nível 2 indica a infraestrutura e ativos físicos; O nível 3 constitui as organizações e redes e o nível 4 aponta o ambiente geral.



**Figura 2** – Modelo nivelado organizacional  
Fonte: Peck (2005)

A primeira tabela gerada desta análise se refere ao nível 1: fluxo de valor do produto e processo, foram contabilizadas 177 respostas de nota 7 repartidas em 7 questões que se enquadram no produto e processo. Foi 40,1% que deram a nota máxima nas questões referidas nesse nível. Foi em soma 78% de nota superior à média, que é 4, quanto à média, ela é de 11,1% e a porcentagem inferior à média é de 10,9% com 2,3% da nota mais baixa (1).

Nível 1				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Fluxo de valor do produto e processo	1	10	2,3%	15,9%
	2	15	3,4%	23,8%
	3	23	5,2%	36,5%
	4	49	11,1%	77,8%
	5	75	17,0%	119,0%
	6	92	20,9%	146,0%
	7	177	40,1%	281,0%
Total		441	100,0%	700,0%

**Tabela3** – Nível 1  
Fonte: próprio autor

A segunda tabela refere-se ao nível 2: infraestrutura e ativos físicos, 33,9% deram a nota máxima sobre as questões referidas a esse nível. Foi 69,1% de nota superior à média, que é 4, quanto à média, ela é de 11,9% e a porcentagem inferior à média é de 19% com 4,2% da nota mais baixa que é 1.

**Nível 2**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
1	16	4,2%	25,4%
2	24	6,3%	38,1%
3	32	8,5%	50,8%
Infraestrutura e ativos físicos	45	11,9%	71,4%
5	74	19,6%	117,5%
6	59	15,6%	93,7%
7	128	33,9%	203,2%
Total	378	100,0%	600,0%

**Tabela4** – Nível 2  
Fonte: próprio autor

A terceira tabela diz respeito ao nível 3: organizações e redes, 39% foi a nota máxima captado sobre as questões referidas a esse nível. Foi 73,7% de nota superior à média, que é 4, quanto à média, ela é de 11,6% e a porcentagem inferior à média é de 14,8% com 3,2% da nota mais baixa que é 1.

**Nível 3**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
1	14	3,2%	22,2%
2	21	4,8%	33,3%
3	30	6,8%	47,6%
Organizações e redes	51	11,6%	81,0%
5	76	17,2%	120,6%
6	77	17,5%	122,2%
7	172	39,0%	273,0%
Total	441	100,0%	700,0%

**Tabela5** – Nível 3  
Fonte: próprio autor

A quarta tabela diz respeito ao nível 4: ambiente geral, 41,9% foi a nota máxima captado sobre as questões referidas a esse nível. Foi 82,9% de nota superior à média, que é 4, quanto à média, ela é de 7,9% e a porcentagem inferior à média é de 9,2% com 1% da nota mais baixa que é 1.

Nível 4				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	1	5	1,0%	7,9%
	2	17	3,4%	27,0%
	3	24	4,8%	38,1%
Ambiente geral	4	40	7,9%	63,5%
	5	98	19,4%	155,6%
	6	109	21,6%	173,0%
	7	211	41,9%	334,9%
Total		504	100,0%	800,0%

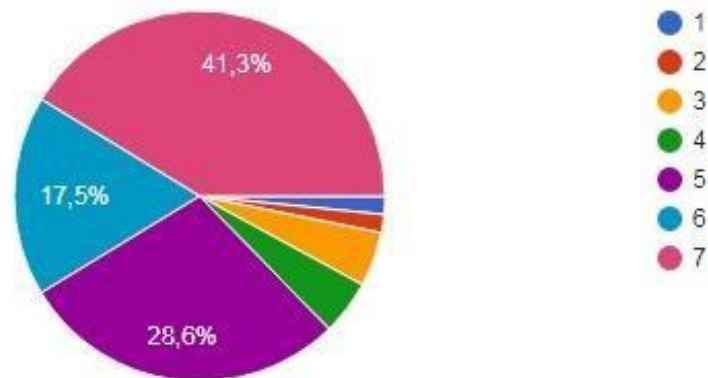
**Tabela6** – Nível 4  
Fonte: próprio autor

Em soma dessa análise podemos afirmar que a empresa tem uma boa gestão de risco nos quatro (4) níveis elaborados, ou seja, são respetivamente o nível 1 com 78%, o nível 2 com 69,1%, o nível 3 com 73,7%, e o nível 4 com 82,9%. O nível mais efetivo é o nível4 (ambiente geral), a questão 8 se demarca com 92,1% de positividade, ela trata da relação do colaborador com a liderança próxima. O nível com maior pontuação negativa é o nível2 (infraestrutura e ativos físicos) com 19%, a questão 24 se demarca com 31,7%, ela diz respeito a infraestrutura disponível no local de trabalho.

Entretanto, a questão 29 do formulário foi uma questão para analisar a percepção geral dos respondentes, assim os colaboradores da empresa tinham que notar de forma geral a gestão de risco da empresa. Os resultados mostram forte correlação entre os dados levantados e a percepção que tem os colaboradores, ou seja, 41,3% deram a nota máxima de 7, quanta nota 6 foram 17,5% e 28,6% deram a nota de 5, em soma deu 87,4% que os colaboradores avaliaram positivamente a gestão de risco na empresa X. Foram só 4,8% da amostra que acharam a gestão de risco razoável e por fim foram 8 % que na percepção deles consideraram negativo a gestão de risco cujo 1,3 % deram a pior nota da escala que é 1, o gráfico de baixo resume esta análise.

29. Por fim, na sua opinião, a gestão de riscos da empresa é...

63 réponses



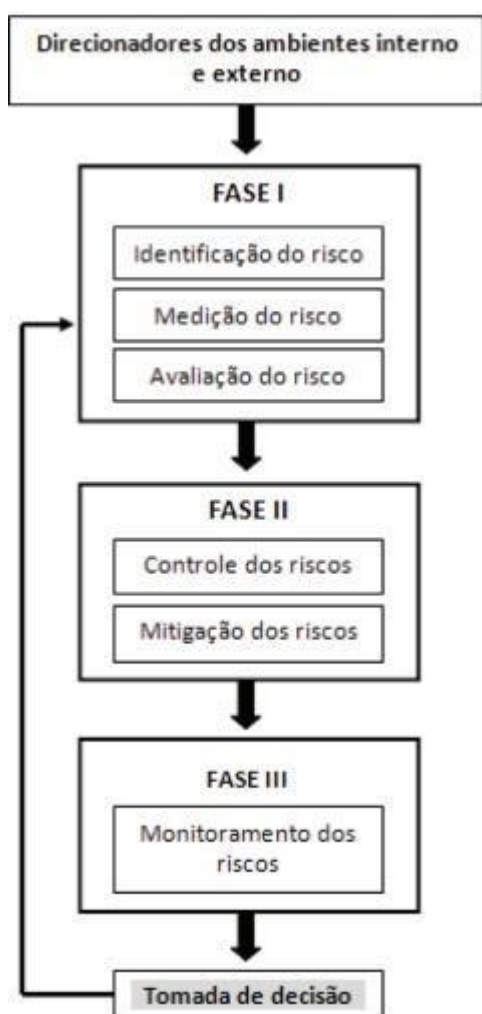
**Gráfico3** – Avaliação gestão de risco  
Fonte: próprio autor

## Discussão e Conclusão

Este estudo visou analisar de forma quantitativa a gestão de risco na empresa X. A norma brasileira NBR ISO 10006:2000 cita que todo o processo de gestão de risco deve ser formalmente documentado e fazer parte das avaliações de progresso do projeto. Apesar que não houve comparação entre os resultados desta pesquisa e dados de pesquisa passada documento da mesma empresa sobre a gestão de crise, foi possível notar que a gestão comunica bem ao demais colaboradores sobre diferente risco que possa ser evitado como percebemos na análise um feedback positivo de 87,3%, quanta a execução das medidas comunicadas foi 80,9% de aplicabilidade dos colaboradores. Segundo a Casualty Actuarial Society – CAS (2003) O risco não é completamente evitável, mas saber avaliar o risco e o seu retorno é uma forma de se obter vantagem competitiva. Também diz Nambiar (2006), um programa de educação que objetiva a formação de uma cultura dentro da empresa não deve ser apenas adotado por ela, mas sim consolidado por ela, por meio dos gerentes e de todos os empregados da empresa.

A gestão de riscos vem ganhando importância nas organizações nos últimos anos (MASSINI et al., 2017), principalmente pelo fato de aumentar o desempenho, evitando ou minimizando a ocorrência de eventos que prejudiquem os resultados organizacionais (AVEN, 2016). Souza, Souto e Nicolau (2017) relataram que organizações públicas e privadas têm em comum a dificuldade de absorver e institucionalizar os conceitos e dimensões da gestão dos

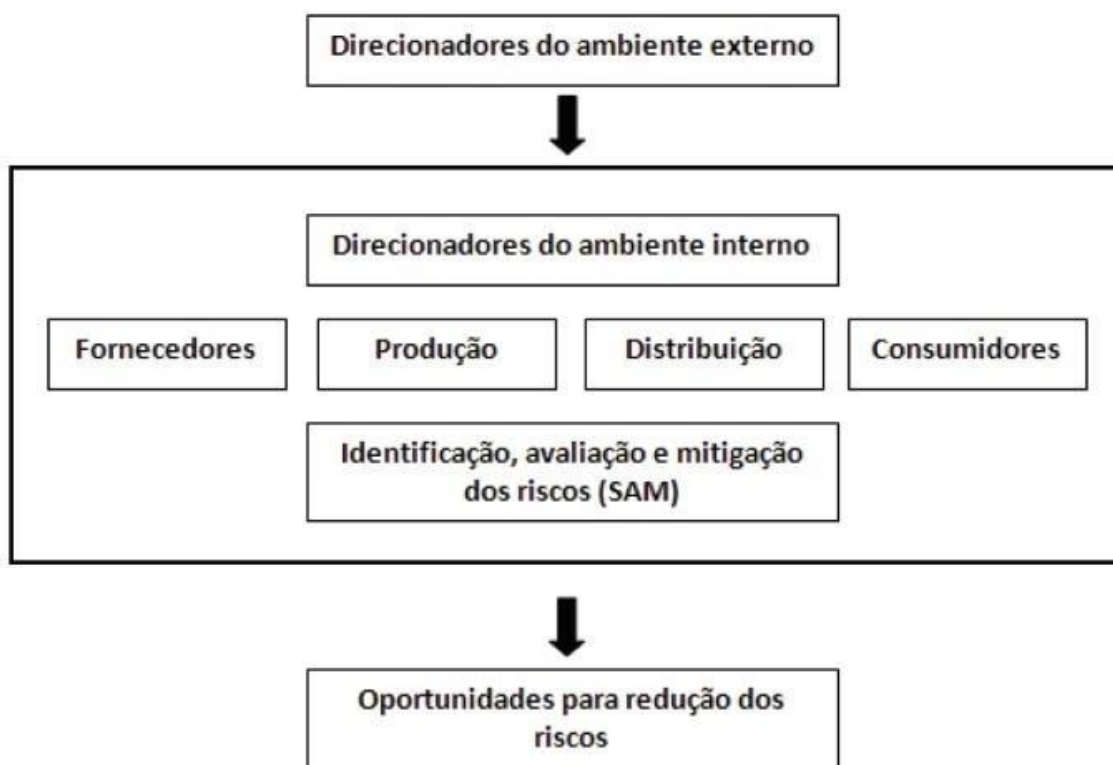
controles de riscos, sendo necessário realizar estratégias de comunicação e profissionalização de suas equipes para efetiva adoção dos controles de riscos, uma vez que os colaboradores passarão a compreender o modelo de gestão e a responsabilidade de cada um sobre o controle dos riscos. Por isso, Segundo o IBGC (2007), a alta administração é peça fundamental na adoção e emprego de um modelo adequado de gestão de riscos, uma vez que este serve para que ela e os demais gestores da organização lidem de forma mais adequada com as incertezas, melhorando o processo de tomada de decisão, tendo como meta o equilíbrio entre performance, retorno e os riscos associados. A figura 3 abaixo ilustra as fases que um gestor precisa seguir para tomar decisão baseado no modelo de Tummala e Schoenherr (2011).



**Figura 3.** O modelo de Tummala e Schoenherr (2011).  
Fonte: Adaptado por Tomas e Alcantara (2013)

Considerando-se que a Gestão de Riscos Corporativos (GRC) se constitui como um processo que combina, de forma integrada, as atividades de gerenciamento de risco de toda a empresa (Gatzert & Martin, 2015). Assim no contexto externo começa com definição da relação

da empresa com seu ambiente [inclui análise SWOT que é um acrônimo para Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)] e a identificação dos vários stakeholders. No contexto interno começa com entendimento dos objetivos gerais da empresa, suas estratégias e os indicadores-chave. Como indica o modelo de Kleindorfer e Saad (2005), o ambiente externo influencia o ambiente interno que impactam sobre gestão de risco.

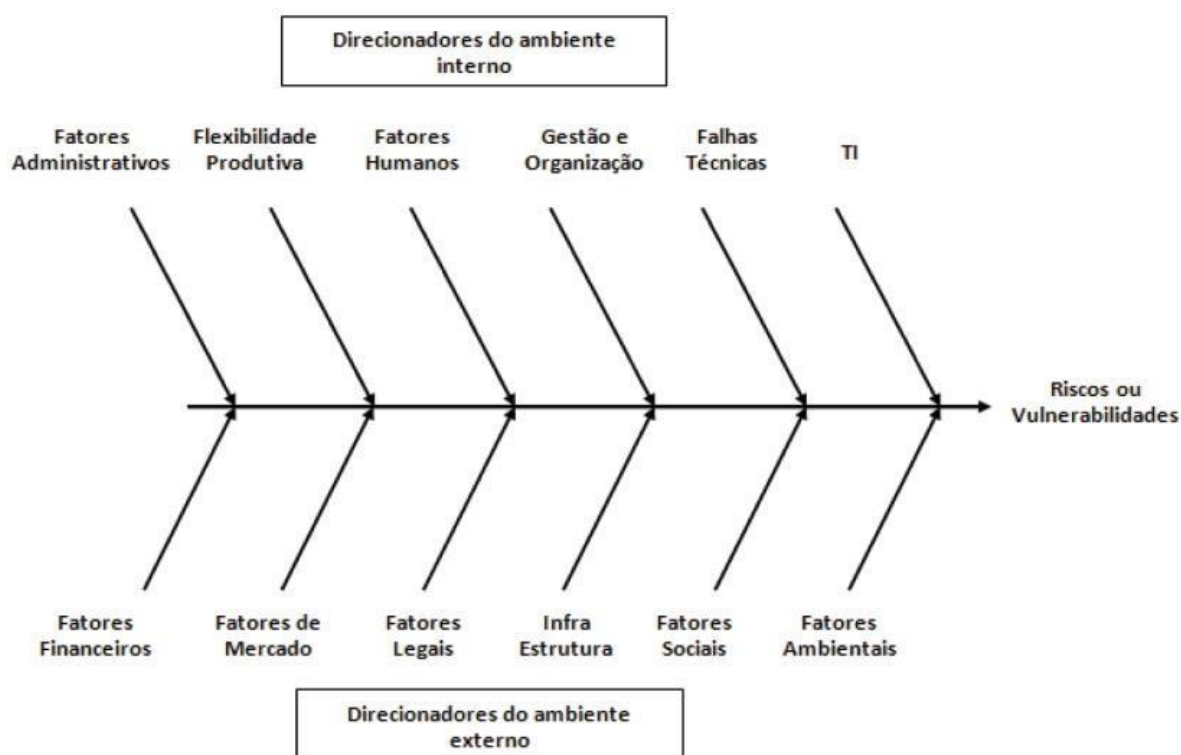


**Figura 4.** O modelo de Kleindorfer e Saad (2005).  
Fonte: Adaptado por Tomas e Alcantara (2013)

A gestão de riscos pode trazer benefícios para as organizações, como: aumento da probabilidade de atingir os objetivos, encorajando uma gestão proativa (ABNT, 2009). Todavia, KNEMEYER (2008) aponta para uma tendência dos gestores ignorarem a comparação entre probabilidade de perdas e a expectativa de ganho.

## Considerações finais

Essa pesquisa pode ser vista numa olhada empresarial como uma tentativa de identificar os riscos da empresa X no ambiente interno focado no sistema operacional e no relacionamento dos colaboradores. Para um olhar mais global da empresa no sentido das atividades internas e externas, será importante no futuro, estabelecer uma pesquisa mais ampla incluindo questões tais fatores financeira, fatores legais ou fatores mercadológicos entre outros. Confere a figura 5 abaixo proposto por Asbjornsleet (2009).



**Figura 5.** Estrutura para selecionar e organizar os direcionadores.  
Fonte: Adaptado por Asbjornsleet (2009).

Este artigo científico – empírico buscou também enriquecer o mundo acadêmico com a contribuição de mais um artigo sobre a gestão de risco corporativa, reforçando assim as teorias existentes e viabilizá-la com suporte empírico como foi com os dados levantados na empresa X.

## Referências

- ABNT, NBRISO. ISO 31000 Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. Committee Draft of ISO, v. 31000, 2009.
- AGUIAR, E. C. Contribuição ao estudo do fator risco no desempenho de organizações e cadeias de suprimentos. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2010.
- ALBUQUERQUE, Marcelo; COUTO, Marcelo Henrique Gomes; OLIVA, Fábio Lotti. Identificação e análise dos riscos corporativos associados ao ambiente de valor do negócio de cacau da Cargill. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 17, n. ja/mar. 2019, p. 156-172, 2019.
- ASBJORNSLEET, B. E. Assessing the vulnerability of supply chains. In: ZSIDISIN, G. A.; RITCHIE, B. (Ed.). **Supply Chain Risk: A handbook of assessment, management and performance**. New York: Springer, 2009.
- AVEN, T. Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, v. 253, n. 1, p. 1-13, 2016.
- ÁVILA, M. D. G. Gestão de riscos no setor público. *Revista Controle: doutrinas e artigos*, v. 12, n. 2, p. 179-8, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BRANSON, B. Enterprise risk management: current initiatives and issues. *Journal of Applied Finance*, Apr. 2008.
- BUEHLER, K. S.; PRISTSCH, G. Running with risk. *The McKinsey Quarterly*, n. 4, 2003.
- CASUALTY ACTUARIAL SOCIETY - CAS. Overview of enterprise risk management, United States, May. 2003.
- CHOI, Y. et al. Optimizing enterprise risk management: a literature review and critical analysis of the work of Wu and Olson. *Annals of Operations Research*, v. 237, p. 281-300, 2016.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. *Controle interno: estrutura integrada. Sumário executivo*. [s.l]: COSO, 2013.
- CRANFIELD SCHOOL OF MANAGEMENT. Supply chain vulnerability. Final report on behalf of DTRL, 2002.
- DAROIT, D. J.; FEIL, A. A. Modelo de gestão riscos de uma prestadora de serviços. *Revista Ciências da Administração*, v.22, n. 2, p. 637-668, 2016.
- Gatzert, N., & Martin, M. Determinants and Value of Enterprise Risk Management: Empirical Evidence from the Literature. *Risk Management and Insurance Review*, 18(1): pp. 29-53, 2015.
- HAIR JR., J.F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Caderno de Governança Corporativa. Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos*. 2007. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2021.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. *ISO 31000:risk management - principles and guidelines on implementation*. Geneva: ISO, 2009.
- KLEINDORFER, P. R.; SAAD, G. H. Managing disruption risks in supply chains. **Production & Operations Management**, v. 14, p. 53-68, 2005. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-5956.2005.tb00009.x>
- KNEMEYER, A.M., et al., 2008. “Proactive Planning for Catastrophic Events in Supply Chains”, *Journal of Operations Management*.



MASSINI, S. A.; OLIVEIRA, V. R. F.; OLIVA, F. L. Identificação de Riscos Corporativos no Ambiente de Valor de Instituições de Ensino Superior Privadas (IES). *Revista Administração em Diálogo-RAD*, v. 19, n. 1, p. 89-111, 2017.

Mattos, Marina Guimarães. *Gestão de riscos em cadeias suprimentos: estudo exploratório sobre a experiência brasileira*. Dissertação de mestrado. 2011.

MILLER, K. D.; WALLER, H. G. Scenarios, real options and integrated risk management. *Long Range Planning*, v. 36, p. 93-107, 2003.

NAMBIAR, V. Setting up the enterprise risk management office, ERM symposium. 2006 Disponível em <[http://www.ermsymposium.org/2006/pdf/papers/Gorvett and Nambiar paper.pdf](http://www.ermsymposium.org/2006/pdf/papers/Gorvett%20and%20Nambiar%20paper.pdf)>. Acesso em: 09 dez. 2021.

OLIVA, F. L. A maturity model for enterprise risk management: a research for Brazilian companies. *International Journal of Production Economics*, v. 173, p. 66-79, 2015.

PECK, HELEN. **Drivers of Supply Chain Vulnerability: an integrated framework**. *International journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2005.

SOUSA, R. G.; SOUTO, S. D. A. S.; NICOLAU, A. M. Em um mundo de incertezas: um survey sobre controle interno em uma perspectiva pública e privada. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 14, n. 31, p. 155-176, 2017.

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. *Enterprise risk management – integrated framework*. Executive Summary. United States, Sept. 2004.

TOMAS, Robson Nogueira; ALCANTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. Modelos para gestão de riscos em cadeias de suprimentos: revisão, análise e diretrizes para futuras pesquisas. **Gestão & Produção**, v. 20, p. 695-712, 2013.

TUMMALA, R.; SCHOENHERR, T. Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 16, n. 6, p. 474-483, 2011.

<http://dx.doi.org/10.1108/13598541111171165>