

**Área:** Estratégia | **Tema:** Temas Emergentes em Estratégia

**GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÃO DO SETOR  
VAREJISTA BRASILEIRO**

**ORGANIZATIONAL RISK MANAGEMENT: AN ORGANIZATION ANALYSIS OF THE BRAZILIAN  
RETAIL SECTOR**

Ismael Alan Halberstadt, Jocias Maier Zanatta e Alberto Granzotto

**RESUMO**

Gestão de riscos, em seu escopo de estudos e atividades, é responsável pela minimização e mitigação dos eventos possivelmente negativos em qualquer organização. Em se tratando de empresas varejistas, a realidade é ainda mais desafiadora, uma vez que as revoluções tecnológicas são responsáveis por oportunidades e ameaças cada vez mais próximas das empresas, bem como a terminologia omnichannel (KOTLER, KARTAJAYA E HERMAWAN, 2017) é uma necessidade de adaptação estratégica para a continuidade destas empresas. Por meio de um estudo de caso, utilizando uma empresa varejista de calçados, utilizando-se de entrevistas com gestor da empresa foi possível a execução do presente estudo. À luz da ISO 31000 e do Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU) foi possível identificar os principais riscos inerentes à categoria empresarial, bem como elaborar planos para determinadas contingências verificadas, tais como a indisponibilidade de internet e limitações dos sistemas utilizados pela empresa.

**Palavras-Chave:** Gestão de Riscos, Estratégia, Varejo, ISO 31000

**ABSTRACT**

Risk management, in its scope of studies and activities, is responsible for minimizing and mitigating potentially negative events in any organization. When it comes to retail businesses, the reality is even more challenging as technological revolutions are responsible for ever-closer opportunities and threats from businesses, and omnichannel terminology (KOTLER, KARTAJAYA & HERMAWAN, 2017) is a necessity. strategic adaptation to the continuity of these companies. Through a case study, using a shoe retailer, using interviews with the company's manager, it was possible to perform this study. In light of the ISO 31000 and the Tribunal de contas da União (TCU) Basic Risk Management Standard, it was possible to identify the main risks inherent to the corporate category, as well as to prepare plans for certain verified contingencies, such as internet unavailability and limitations. of the systems used by the company.

**Keywords:** Risk Management, Strategy, Retail, ISO 31000

## **GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÃO DO SETOR VAREJISTA BRASILEIRO**

### **INTRODUÇÃO**

As organizações estão inseridas em um contexto dinâmico que exigem constantes reposicionamentos estratégicos (SAUSEN, 2012), em que é possível aplicar diversos modelos para alcançar os objetivos organizacionais (BETHLEM, 2001). Neste cenário, torna-se importante realizar uma efetiva gestão de riscos, que analisa o efeito da incerteza sobre os objetivos (COCURULLO, 2002; BRASIL, 2018), que podem resultar em perdas e oportunidades (IBGC, 2007).

Neste contexto amplamente dinâmico estão inclusas as organizações varejistas, que são responsáveis pela distribuição e comercialização de produtos em pequenas quantidades aos consumidores finais. Só no ano de 2014 o setor faturou quase 1,3 trilhão de reais (IBGE, 2014), bem como empregou mais de 7,8 milhões de pessoas.

O setor tem passado por mudanças sem precedentes, facilmente encontramos indícios dos impactos tecnológicos no varejo, sendo que uma das mais visíveis é a conexão de diferentes canais de venda para ofertar a melhor experiência de compra possível, termo que Kotler, Kartajaya e Hermawan (2017) definem como *omnichannel*. O que conhecemos como limites entre o varejo virtual e físico acabam de fundindo, uma vez que a empresa que realmente deseja estar competitiva em qualquer ambiente deve, como prerrogativa, estar presente de forma ativa nos distintos ambientes, com intuito de proporcionar a seus clientes a melhor experiência de compra possível.

O presente estudo de caso tem o objetivo de realizar a gestão de riscos em uma empresa varejista de calçados, a partir da Norma Brasileira ISO 31000 – Gestão de Riscos – Diretrizes e o Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU). Para tanto o estudo está organizado da seguinte forma: Inicialmente é apresentada a introdução, em seguida a metodologia, na terceira parte é discutido sobre estratégia e gestão de riscos, na sequência a análise e discussão dos resultados, por fim, a conclusão do estudo.

### **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo de caso único (YIN, 2001), com investigação profunda de um fenômeno dentro de seu contexto. A coleta de dados se deu a partir de entrevista não estruturada com o gestor da empresa objeto do estudo, e a análise dos dados através da métrica do Nível de Risco Inerente (NRI).

O estudo teve como premissas a Norma Brasileira ISO 31000 – Gestão de Riscos – Diretrizes e o Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU). Para a mensuração dos riscos, seguiu-se a métrica abaixo proposta pelo Tribunal de Contas da União, que avalia os riscos considerando a Probabilidade (0 a 10) e o Impacto (0 a 10), escala de classificação de riscos (0 a 100), nível de risco inerente (probabilidade x impacto) e priorização através de matriz de riscos simples.

Quadro 1: Escala de Probabilidades e Impacto

Probabilidade		
Descrição		Peso
Muito baixa	Improvável	1
Baixa	Rara	2
Média	Possível	5
Alta	Provável	8
Muito Alta	Praticamente Certa	10
Impacto		
Descrição		Peso
Muito baixo	Mínimo	1
Baixo	Pequeno	2
Médio	Moderado	5
Alto	Significativo	8
Muito Alto	Catastrófico	10

Fonte: Adaptado de Brasil (2018).

Para a análise no Nível de Risco Inerente e Priorização da Matriz de Riscos Simples utilizou-se a seguinte escala:

Quadro 2: Escala de Classificação de Risco

RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
0 – 9,99	10 – 39,99	40 – 79,99	80 - 100

Fonte: Adaptado de Brasil (2018).

A pesquisa seguiu o seguinte roteiro:

Quadro 3: Roteiro de pesquisa

1ª Etapa	Leitura Crítica da ISO 31000 e Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU)
2ª Etapa	Definição da organização objeto do estudo
3ª Etapa	Entrevista com Gestor
4ª Etapa	Identificação de Riscos
5ª Etapa	Definição do Nível de Risco Inerente
6ª Etapa	Elaboração de Matriz de Risco Simples
7ª Etapa	Análise dos Riscos

Fonte: Elaborado pelos autores.

## **ESTRATÉGIA**

No meio empresarial, o conceito de estratégia disseminou-se a partir da década de 60, conjuntamente com o planejamento estratégico. A partir deste momento, de forma efetiva se passou a olhar para o futuro e definir objetivos para as organizações, em um contexto de mudanças, que exigem constantes reposicionamentos estratégicos (SAUSEN, 2012).

Existem numerosas definições e conceitos distintos sobre estratégia, tendo consenso que a adoção de estratégias é uma atividade de conteúdo e de processo variável, com possibilidade de aplicar diversificados modelos, que podem ou não desencadear o sucesso de uma gestão (BETHLEM, 2001).

A perspectiva estratégica pressupõe as organizações em evolução, em busca de melhor desempenho se utilizando de sua capacidade de adaptação ao meio e de inovação, sendo a decisão estratégica resultado de um processo social, técnico e político, parcialmente controlável (MOTTA, 2001).

Observa-se que a temática tem evoluído constantemente desde sua concepção, desde fatores inerentes à indústria, um dos principais exemplos desta fase é Porter (1979), que apresenta cinco forças distintas: poder de barganha dos consumidores, ameaça gerada por produtos semelhantes, e a rivalidade entre os concorrentes do mercado em que a empresa está inserida. Já Barney (1991) apresenta outra visão, conhecida como *Resource-Based View* (RBV) que a vantagem competitiva está relacionada com fatores intrínsecos da empresa, que são recursos endógenos, específicos, que de fato garantem sua diferenciação.

Já no começo da década de 2000, Peng (2002) apresenta como a estratégia é formulada não somente por recursos exógenos da firma, bem como não somente endógenos, mas sim por ambos. Além disso, o autor afirma a relevância que o ambiente institucional possui na formação da estratégia, bem como no desempenho das empresas que souberem lidar melhor com estes diferentes contextos.

Desta forma, o presente estudo justifica a gestão de riscos como uma estratégia empresarial com foco na minimização e mitigação dos riscos relacionados ao desempenho organizacional, considerando que riscos podem ser relacionados a fatores endógenos tanto quanto exógenos à empresa.

## **GESTÃO DE RISCOS**

Por muitas décadas o conceito de riscos esteve restrito a área de finanças (risco financeiro) ou área ambiental (risco ambiental), no entanto, a partir dos anos 1990, disseminou-se o conceito de riscos corporativos de forma abrangente e com o foco em desempenho. Risco pode ser conceituado como o efeito da incerteza sobre objetivos

estabelecidos (COCURULLO,2002;BRASIL, 2018) e é inerente a qualquer atividade e decisão, podendo envolver perdas e oportunidades (IBGC, 2007).

De acordo com Brasil (2018, p. 12), conceitua-se gestão de riscos como sendo “um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos”. Na mesma linha de raciocínio, ABNT (2018, p. 1) define gestão de riscos como “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”

Os modelos de gestão de riscos estão relacionados a boas práticas existentes, e em relação a estes modelos de referência existentes, cita-se quatro: (a) COSO II – Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada; (b) COSO GRC 2016 – Alinhando Risco com Estratégia e Desempenho; (c) ISO 31000 – Gestão de Riscos– Princípios e Diretrizes; e (d) Orange Book e Risk Management Assessment Framework.

Pra fins deste estudo, utilizou-se o modelo ISO 31000 – Gestão de Riscos– Princípios e Diretrizes, acrescido do Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU).

## **ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A empresa utilizada como lócus do presente estudo caracteriza-se como varejista de calçados (CNAE 47.82-2-01), localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma empresa de natureza jurídica sociedade limitada, formada por três sócios pertencentes ao mesmo grupo familiar.

Com mais de 17 anos de atividade, a empresa possui, além dos três sócios, mais cinco colaboradores em seu quadro funcional. Possui, além do ponto de venda físico, canais virtuais de vendas, tais como: site próprio (e-commerce) e contas nos marketplaces Mercado Livre e B2W.

São objetivos estratégicos da empresa o crescimento sustentável, considerando impactos sociais, ambientais e financeiros, bem como o desenvolvimento das atividades de comércio eletrônico (uma vez que desta forma seria a melhor opção para o crescimento, em se tratando da limitação imposta pela cidade de pequeno porte).

Foram identificados 17 riscos específicos, relacionados às atividades exercidas pela empresa. São classificados em duas principais categorias de riscos, no contexto externo e interno, expressos por meio do Quadro 4:

Quadro 4: Riscos Identificados pela empresa

<b>Contexto Externo</b>	<b>Contexto Interno</b>
<b>Riscos Econômicos</b>	<b>Riscos Financeiros</b>
Concorrência local	Falta de Liquidez
	Excesso de Estoque de produtos
<b>Riscos Socioambientais</b>	<b>Riscos de Pessoal</b>
Características inerentes à cidade de pequeno porte	Saúde e segurança ocupacional

<b>Riscos Tecnológicos</b>	<b>Riscos Tecnológicos</b>
Concorrência do comércio eletrônico (lojas virtuais e marketplaces)	Alimentação e manutenção contínua dos sistemas
Proteção de dados	Disponibilidade de Conexão rápida
<b>Riscos Naturais</b>	<b>Riscos de Imagem</b>
Desastres naturais	Exposição negativa em meios de comunicação
	Desconfiança de <i>leads</i>
<b>Riscos Legais/Regulatórios</b>	<b>Riscos Legais/Regulatórios</b>
Notificações/Multas aplicadas por órgãos reguladores e/ou fiscalizadores	Suspensão de licenças para o funcionamento
	Legislação
	Registro e uso de marca
	Regulação de mark up por parte de marcas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após o levantamento dos principais riscos analisados pela empresa, são apresentados os respectivos registros dos riscos, bem como sua probabilidade, impacto e o cálculo do risco inerente (NRI). As informações estão dispostas no Quadro 5.

Quadro 5: Registro dos Riscos

<b>Riscos Identificados</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>	<b>NRI</b>
<b>R1 Concorrência local</b> – perda de fatia de mercado que a loja física representa	2	8	16
<b>R2 Falta de Liquidez</b> – risco do não cumprimento das exigências financeiras a curto prazo	5	10	50
<b>R3 Excesso de Estoque de produtos</b> – exagero de compra de mercadorias para estoque de produtos sazonais	8	8	64
<b>R4 Características inerentes à cidade de pequeno porte</b> – riscos e incertezas locais sobre o estabelecimento de novos entrantes no mercado local	2	5	10
<b>R5 Saúde e segurança ocupacional</b> – possíveis acidentes de trabalho e judicialização dos mesmos	5	8	40
<b>R6 Concorrência do comércio eletrônico (lojas virtuais e marketplaces)</b> – novas plataformas de comércio eletrônico e <i>dumping</i> de produtos em <i>marketplaces</i>	8	5	40
<b>R7 Proteção de dados</b> – segurança do backup de dados de clientes, fornecedores e colaboradores	7	8	56
<b>R8 Alimentação e manutenção contínua dos sistemas</b> – <i>delay</i> nas atualizações dos bancos de dados e sincronizações entre os sistemas e plataformas	10	8	80
<b>R9 Disponibilidade de Conexão rápida</b> – dificuldades (mesmo que momentâneas) para a utilização da internet	9	10	90
<b>R10 Desastres naturais</b> – eventuais chuvas torrenciais, sobrecargas de energia ou incêndios	2	10	20
<b>R11 Exposição negativa em meios de comunicação</b> – feedbacks negativos nas redes sociais	2	8	16
<b>R12 Desconfiança de <i>leads</i></b> – medo associado aos possíveis compradores do site de e-commerce da empresa	8	6	48
<b>R13 Notificações/Multas aplicadas por órgãos reguladores e/ou fiscalizadores</b> – punições pelo não cumprimento das exigências fiscais, trabalhistas ou semelhantes nas atividades da empresa	1	5	5
<b>R14 Suspensão de licenças para o funcionamento</b> – Perda de alvará (bombeiros, municipal) ou perda de domínio do site	1	10	10

<b>R15 Legislação</b> – riscos associados às incertezas jurídicas encontradas no comércio eletrônico	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>40</b>
<b>R16 Registro e uso de marca</b> – uso indevido da marca da empresa por outras empresas, bem como a difusão em marketplaces	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>20</b>
<b>R17 Regulação de mark up por parte de marcas</b> – Pressões exercidas por grandes marcas quanto à precificação de produtos no varejo	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>48</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Na sequência da análise, a Figura 1 apresenta a Matriz de Riscos Simples para facilitar a visualização dos quadrantes (verde, amarelo, laranja e vermelho) da escala de classificação utilizada.

Figura 1: Matriz de Risco Simples

<b>Impacto</b>	<b>R2</b>	<b>R3</b>	<b>R8</b> <b>R9</b>	
	<b>R5</b>	<b>R6</b>		
	<b>R7</b>	<b>R12</b>		
	<b>R15</b>	<b>R17</b>		
	<b>R13</b>		<b>R1</b>	<b>R4</b>
			<b>R10</b>	<b>R11</b>
			<b>R14</b>	<b>R16</b>
<b>Probabilidade</b>				

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após realizar o registro de riscos e a matriz de risco simples, optou-se em delimitar a análise aos NRI Extremo (80-100) e NRI Alto (40-79,99). Iniciam-se pelos Altos, posteriormente pelos Extremos:

### Riscos Altos

**R2 Falta de Liquidez** - com uma probabilidade mediana (5), relaciona-se com a falta de liquidez da empresa para com o cumprimento de suas obrigações perante a terceiros. Tal risco é quase que inerente à atividade da empresa, uma vez que para o planejamento de estoque ela precisa trabalhar com programações (compras) com previsão de 6 meses. Seu impacto é notório, com nível 10, demonstra o quanto pode afetar a empresa caso ocorra. É aconselhado que a empresa destine ainda mais atenção ao fluxo de caixa, bem como cuide ainda melhor das fontes de financiamento de curto prazo.

**R3 Excesso de Estoque de Produtos** - com uma probabilidade alta (8), relaciona-se ao excesso de produtos em estoque que não estão destinados para a comercialização na estação corrente. Seu fator de impacto é crítico devido ao peso que pode ocasionar no fluxo de caixa da empresa, uma vez que esta estaria mantendo produtos no estoque que não seriam vendidos nos próximos meses. Como sugestão de gerenciamento deste risco, aconselha-se um estudo mais aprofundado sobre as compras e planejamento de compras no médio prazo.

**R5 Saúde e Segurança Ocupacional** – com uma média probabilidade de ocorrência (5), demonstra que há certos riscos de saúde ocupacionais que possam ocorrer na empresa. Com fator de impacto em nível 8 demonstra como pode afetar a empresa, ainda mais em se tratando da judicialização decorrente de quaisquer acidentes. Embora a empresa possua PPCI (Plano de Prevenção Contra Incêndio), PCMSO (Plano de Controle e Médico de Saúde Ocupacional) considera-se, mesmo assim, que o risco é presente, levando em consideração que os colaboradores estão constantemente subindo em escadas para alcançar determinados produtos nas prateleiras mais altas do estoque. Como sugestão, considera-se importante a manutenção e revisão constantes do PCMSO, bem como a manutenção da CIPA (Comissão Interna para Prevenção de Acidentes).

**R6 Concorrência do comércio eletrônico (lojas virtuais e marketplaces)** – com uma probabilidade alta (8), está inerentemente associada à alta concorrência encontrada no comércio eletrônico, ainda mais em se tratando de um comércio em nível internacional, onde há frequentemente ações de *dumping* de produtos de qualidade duvidosa, ou ainda, produtos de qualidade, mas de coleções anteriores a um preço incompatível com a atual estrutura de custos da empresa. Seu impacto é moderado (5), uma vez que tais movimentos do mercado eletrônico não afetam tanto a empresa, por ela possuir também loja física. Sugere-se que a empresa mantenha-se conectada com estes movimentos de mercado, para que possa prevenir-se dos impactos negativos.

**R7 Proteção dos Dados** – Sua probabilidade (7) justifica-se com os riscos diários que a empresa sofre, ainda mais devido à conexão com diferentes plataformas eletrônicas. Relatou-se somente um caso efetivo de furto de senha, que decorreu na perda de R\$ 500 em um dos sistemas. Seu impacto é relativamente alto, uma vez que, na posse dos *login's* dos colaboradores da empresa, um hacker poderia facilmente manipular os bancos de dados. Embora a empresa possua backup constante em nuvens, considera-se fundamental a troca das senhas de forma periódica.

**R12 Desconfiança de leads** – relaciona-se com a desconfiança que possíveis clientes do comércio eletrônico possuem com a empresa. Com frequência alta (8), baseia-se no relato que clientes emitiram, sobre a desconfiança para efetuar a primeira compra. Seu impacto (6) relaciona-se com a possibilidade da empresa estar deixando de faturar vendas por meio do site em decorrência da desconfiança. Como sugestão de melhorias considera-se fundamental a empresa passar mais informações sobre suas atividades e funcionamento, com intuito de gerar mais confiança e credibilidade no ambiente eletrônico.

**R15 Legislação** – reflete as incertezas que o ambiente do comércio eletrônico possui no âmbito jurídico. Sua probabilidade (8) reflete as incertezas de perdas de mercadorias e valores pecuniários que a empresa já sofreu. Seu impacto moderado (5)



reflete o quanto a empresa pode sofrer com esta situação. Sugere-se que a empresa busque ainda mais parceiras para *compliance*.

**R17 Regulação de mark up por parte de marcas** – sua probabilidade de ocorrência (8) justifica-se por meio da frequência com que a empresa já foi pressionada pelos fornecedores para com a regulação de preços. Seu impacto (moderado) reflete que embora a empresa perca alguma marca, ela ainda pode substituir por outras do mercado, característica esta que reflete uma realidade de uma loja multimarca. Aconselha-se que a empresa mantenha um diálogo aberto a negociações com seus fornecedores para evitar sanções e penalidades comerciais.

### **Riscos Extremos**

**R8 – Alimentação e manutenção contínua dos sistemas:** relaciona-se com a disponibilidade e agilidade com que as informações são geradas pelo sistema. Sua probabilidade de acontecimento é alta devido a lacunas de gestão interna da empresa para com o fluxo de processos internos, tais como: recebimento de mercadorias, fotografia e catalogação, cadastro no sistema interno (frente de caixa) e plataforma de *e-commerce*. Devido à complexidade para o cadastro e manutenção correta das quantidades disponíveis em estoque, já foram relatadas diversas vendas por meio do site da empresa que tiveram de ser canceladas devido à lentidão no processo de sincronização dos estoques dos produtos (uma vez que a empresa, por meio do *e-commerce*) comercializa produtos para todo Brasil utilizando o mesmo estoque disponível para a loja física. O impacto, considerado nível oito está relacionado com o efeito negativo que acontece quando o produto não pode ser despachado para o cliente que efetuou sua compra pelos canais virtuais de atendimento. Justifica-se o fator de impacto por esta nota devido, em diversos casos, os clientes possuírem certa flexibilidade para aceitação de outros produtos no lugar daquele comprado inicialmente.

Como proposta de melhoria, sugere-se que a empresa formalize um mapa de gestão de processos, detalhado e com planos de contingência. Uma vez que percebida a desorganização com que o fluxo dos processos possui atualmente, sua implementação faz-se urgente e de extrema necessidade.

**R9 – Disponibilidade de Conexão Rápida:** tal risco está relacionado com as quedas de conexão à internet que a empresa sofre rotineiramente. Sua probabilidade em nível nove condiz com a frequência que tal situação têm ocorrido na empresa, levando em consideração os últimos 24 meses. Seu impacto é o ponto mais crucial, em nível 10, demonstra a necessidade contínua que a empresa possui de conexão com a internet. Outrossim, destaca-se que a empresa comercializa seus produtos e emite as respectivas NFC-e (cupom fiscal eletrônico) para todas as vendas, sendo assim, a cada venda, obrigatoriamente, o sistema da frente de caixa (no balcão de atendimento) precisa conectar-se ao sistema SEFAZ-RS (Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul) para a validação de emissão dos comprovantes. Tal sincronização é fator crítico para o funcionamento correto da empresa, e para que esta possa cumprir com suas obrigações fiscais para com a sociedade.

Como proposta de melhoria, sugere-se que a empresa possua mais uma opção de conexão com a internet, atualmente possui conexão via fibra óptica e em casos de contingência, possui conexão via 4G por meio de redes de dados móveis.

## CONCLUSÃO

A adequada gestão de riscos é uma ferramenta de controle, minimização e mitigação de riscos que empresas dos mais variados setores podem utilizar-se e alavancar com suas oportunidades. O presente estudo apresenta como a gestão de riscos pode ser utilizada inclusive no setor varejista, de forma bastante prática com a utilização da ISO 31000.

A empresa focal apresentou riscos esperados, inerentes a seu *core-business*, bem como apresentou riscos não esperados pelos pesquisadores, tais como: concorrência no comércio eletrônico (R6), proteção de dados (R7) e desconfiança de *leads* (R12). Tais resultados encontrados ratificam as mudanças tecnológicas que o setor tem alcançado nas últimas décadas.

Dentre os riscos que apresentaram uma demanda extrema de atenção, reitera-se a dependência da empresa para com a internet e sistemas fiscais e de controle de estoque, sendo que justamente a disponibilidade de internet é sem dúvidas um risco a ser permanentemente gerenciado. Outrossim, o gerenciamento de processos da empresa também demonstra uma grande oportunidade de melhorias.

Como limitação deste estudo é apontado o método escolhido, que por sua vez está inerentemente condicionado a um caso específico, como sugestão para estudos futuros aconselha-se a utilização e ampliação desta metodologia para mais empresas, com intuito de mitigação dos ruídos e peculiaridades específicas de uma única empresa.

Por fim, destaca-se com a conclusão deste trabalho que a temática acerca da gestão de riscos é sem dúvidas abriga um manancial de estudos a serem desenvolvidos, uma vez que riscos estão relacionados a praticamente qualquer atividade empresarial, governamental ou não.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ISO 31000. **Gestão de riscos – diretrizes**. Rio de Janeiro, 2018.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília : TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

- BETHLEM, Agrícola. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001
- COCURULLO, A. **Gestão de riscos corporativos**: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão – Um estudo de caso. São Paulo: Scortecci, 2002.
- IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo, SP: IBGC, 2007.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA, **Brasil em Síntese: Comércio**. Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio>>. Acesso em: 27 de out. 2019
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Sextante, 2017.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- PENG, Mike W. Towards an institution-based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, n. 2-3, p. 251-267, 2002.
- PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, 1979.
- SAUSEN, Jorge Oneide. Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas inter-relações. In: Dieter Rugard. (Org.). **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Unijuí, 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.