

# **A Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios em Pequenas e Médias Empresas Fornecedoras da Indústria Metal Mecânica da Serra Gaúcha**

Evandro Dalpissol  
Mestrando Profissional – PPGA/UFRGS

Dr. Fernando Dias Lopes  
Doutor em Administração – PPGA/UFRGS

## **RESUMO**

A gestão de riscos e continuidade de negócios em pequenas e médias empresas são negligenciados na literatura brasileira e internacional. No Brasil, pequenas e médias empresas são responsáveis por mais de 20% do produto interno bruto e mais de 60% dos empregos gerados em todo o país. Devido a isso, é necessário entender o modo que os empresários dessas empresas pensam e agem em relação à identificação e gestão de riscos empresariais, como um mecanismo para proteger seus ativos. Elegemos descrever, como objetivo central desta investigação, a forma como essas empresas realizam o processo de identificação e a gestão de seus riscos para alcançar a continuidade do negócio. Como objetivos específicos foram selecionados: a) analisar a compreensão do risco pelos empresários; b) descrever como os riscos são identificados nessas empresas; c) classificar os riscos identificados no domínio da investigação, analisando como essas empresas têm gerido seus diferentes tipos de riscos; d) identificar crises e interrupções resultantes de riscos com que estas empresas tenham se deparado nos últimos cinco anos. O Estudo de Caso foi escolhido como estratégia de metodologia principal, em que selecionamos duas empresas pequenas e uma média que atuam no setor metal mecânico no Sul do Brasil. Essas empresas caracterizam-se por fabricar produtos tendo o aço e o plástico como matéria-prima. Além disso, essas mesmas empresas fornecem esses itens para abastecer grandes empresas da Região. No que diz respeito à revisão da literatura, este artigo aborda a origem e a evolução dos conceitos centrais ligadas à gestão de riscos, as diferentes tipologias de gestão de riscos e as principais normas e modelos de gestão de riscos. Para isso, foram tomados como referência os quadros teóricos desenvolvidos pela ABNT [2, 3], BCI [7], COSO [9], HERBANE e JOHNSON [21], FERMA [10], FNQ [14], FRIGO e ANDERSON [17], HERBANE [22], IBGC [24], HILES [23], KAPLAN E MIKES [26], ORANGE BOOK [28]. Entre os resultados do estudo, verificou-se que a preocupação dos empresários, em termos de planejamento e preparação para lidar com situações de risco, é restrita principalmente aos riscos de natureza financeira. No entanto, não há ferramentas sistemáticas de gerenciamento baseadas na prática, para responder as crises provocadas por riscos que eram susceptíveis de serem geridos com ferramentas de gestão de risco, de modo a não comprometer a continuidade dos negócios.

**PALAVRAS-CHAVE:** Risco. Gestão de Riscos. Continuidade de Negócios.

## **INTRODUÇÃO**

As empresas, atualmente, estão inseridas em um ambiente de incertezas, estando expostas a inúmeros eventos que podem gerar riscos aos negócios e, por consequência, dificultar o alcance dos objetivos organizacionais.

O termo *riscos* está comumente ligado, na literatura, ao termo incerteza. A norma ABNT [3] conceitua *risco* como “efeito da incerteza nos objetivos” (p.1), enquanto a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ [13] define esse conceito como “probabilidade de ocorrência e da(s) consequência(s) de um determinado evento indesejado” (p.61). Já o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO, além de corroborar com as afirmações acima citadas, descreve *riscos* como algo que também pode ser positivo, representando oportunidades aos negócios [9].

Nesse ambiente de incerteza, o conceito de Gerenciamento de Riscos deve estar inserido na estratégia empresarial, em que a identificação, análise e o tratamento dos riscos empresariais tornam-se vitais para a resiliência organizacional.

Uma das lições aprendidas com as crises foi a necessidade de vincular claramente a estratégia à gestão de riscos, e de ser capaz de identificar e gerenciar os riscos em um ambiente de alta incerteza [17].

Os riscos, obviamente, mantêm estreita relação com a continuidade de negócios, o que vem despertando o interesse para um tratamento sistemático. Se antes as providências eram tomadas após o ocorrido, já existe uma preocupação planejada em se preparar para responder àquelas situações em que o *risco* deixa de ser risco para se tornar uma realidade concreta, demandando respostas objetivas.

Porém, não basta identificar e tratar os riscos, é preciso desenvolver um Plano de Continuidade de Negócios, ou seja, definir planos para contingenciar e mitigar os riscos, de maneira que os processos organizacionais não sofram interrupções e, por consequência, atendam as necessidades das partes interessadas.

A *continuidade de negócios* tem como marco o ano de 1994, ano da fundação do *Business Continuity Institute* (BCI), considerado o instituto líder mundial em continuidade de negócios, publicando no ano de 2010 o Manual de Boas Práticas – Edição Global, onde cita preocupação com ameaças globais.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC corrobora o parágrafo anterior no sentido de que os riscos podem ser reduzidos pela prevenção, sendo necessária a elaboração de um plano de contingência adequado e continuamente testado, descrevendo esse processo como Gestão da Continuidade de Negócios [24].

Na atualidade, podemos identificar vários estudos sobre gestão de riscos, gestão de crises empresariais e continuidade de negócios, porém sempre focadas em grandes organizações.

A investigação sobre o contexto e a gestão de pequenas empresas está estabelecida há muito tempo e amadureceu nos campos de liderança, financiamentos dentre outras áreas, porém as pesquisas sobre gestão de crises em pequenas empresas são raras, existindo escassez na literatura e em jornais e revistas focadas [24].

A ausência de pesquisas e literatura referentes à gestão de crise em empresas de pequeno porte e de literatura focada em pequenos negócios, afirmando também que, dada a importância econômica e a vulnerabilidade das pequenas empresas, é necessário dar mais atenção para se entender como seus proprietários pensam e agem em relação aos esforços de gerenciamento de crise em caso de interrupções de negócios [20].

Nesse sentido, este estudo realizado em pequenas e médias empresas da Serra Gaúcha se justifica pela possibilidade de avançar teoricamente na compreensão da natureza dos riscos em pequenas empresas e no detalhamento de como estas lidam com os diferentes tipos de risco.

Em termos práticos, esta investigação aponta para a possibilidade de geração de subsídios às pequenas empresas do setor Metal-Mecânico da Serra Gaúcha e do Brasil sobre como lidar com o risco e como desenvolver planos de continuidade de negócio, uma vez que o Brasil é uma economia dependente e, por isso, mais sujeita a flutuações no mercado internacional.

## 2 GESTÃO DE RISCOS

As organizações, cada vez mais, se preocupam em prosperar no mercado, mas não somente em temas relacionados à gestão financeira, participação no mercado e liquidez, buscam também gerar valor para as partes interessadas, como acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores, governo, sociedade, dentre outros.

Num ambiente de alta competição e globalização, a gestão das empresas torna-se uma atividade cada vez mais complexa, indo além das quatro paredes da organização, tornando necessário, portanto, um olhar global às tendências em todo o ambiente de competição.

Nesse contexto, surge a gestão de riscos corporativos, com o objetivo de realizar um exercício proativo na busca da identificação e análise dos riscos que potencialmente podem afetar as organizações, tanto em nível de gestão como em nível de processos internos. Além da identificação, procura-se também criar estratégias de ação para responder a esses riscos, caso eles ocorram, visando garantir a continuidade das operações da organização.

### 2.1 Conceituando Risco

Buscando na literatura a conceituação e definição de *risco*, encontramos ligações a questões de incerteza, principalmente quando ousamos em fazer algo [24, 32].

A palavra *risco*, derivada originalmente do italiano *risicare* [25], significa ousar, devendo ser interpretada, neste contexto, como um conjunto de incertezas quando ousamos fazer algo [32]. O Instituto

Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC ampara tal colocação ao afirmar que o termo *risco*, sendo proveniente da palavra *risico* ou *riscu*, em latim, também significa *ousar* [24].

Refletindo em linha complementar, porém analisando a face positiva do risco, o *Comitee of Sponsoring of the Treadway Commission* – COSO relata que os riscos também podem trazer oportunidades [9], relacionando-os a eventos e considerando que um evento é um incidente que pode ter sua origem em fontes internas ou externas que afetam a realização dos objetivos da organização.

### 2.1.2 Utilização e Evolução do Conceito de Risco nas Organizações

Reverendo o histórico da utilização do conceito de *risco* nos ambientes organizacionais, evidencia-se sua utilização inicial no mercado financeiro, como, por exemplo, o marco internacional da publicação da Lei *Sarbanes-Oxley* publicada em 2002 nos EUA, motivada por escândalos financeiros em empresas americanas.

Em resposta aos escândalos corporativos do início do século XX (Enron, WorldCom, Adelphia, entre outros), surge em 2002 nos Estados Unidos a Lei Sarbanes-Oxley (“SOX”). Formulada por dois congressistas americanos, Paul Sarbanes e Michael Oxley, enfatizou o papel fundamental dos controles internos e fez com que boas práticas de governança corporativa se transformassem em exigência legal. A SOX foi aprovada e promulgada pelo Congresso Americano em julho de 2002, afetando todas as empresas americanas e estrangeiras que possuíam títulos e ações negociados em bolsas americanas. Tal lei serviu de base para regulamentações locais ao redor do mundo, colocando em voga toda a metodologia que a área de auditoria vinha desenvolvendo para aprimorar os controles internos. A SOX recomenda, e, portanto, não obriga, que o *framework* de controles internos a ser utilizado pelas empresas seja baseado no COSO – *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* [24a].

Outra importante iniciativa internacional, na área financeira, foi a criação do COSO® (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), instituído em 1985 nos EUA, para evitar fraudes nas demonstrações contábeis através da implantação de controles internos nas empresas.

A gestão de riscos, inicialmente, teve o foco no gerenciamento de riscos financeiros, previsíveis e mensuráveis, relacionados com a prevenção de perdas; porém, desde os anos de 1980, a gestão de riscos evoluiu para incluir a governança corporativa, buscando alinhamento com os objetivos estratégicos de adequação de capital e de valores das partes interessadas [11].

No Brasil, o marco nacional de utilização desse conceito deu-se com a instrução normativa da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) através da instrução nº 220/94, definindo regras para as instituições financeiras de forma similar às impostas pela SOX.

A partir da utilização do conceito de *risco* no mercado financeiro, surge a necessidade de expandir esse uso para a empresa como um todo [17]. À medida que a complexidade e velocidade no ambiente de negócios continuaram a evoluir, um foco crescente na gestão de riscos surgiu, incluindo a expansão do foco para riscos de maior amplitude, ou seja, para toda a empresa. Para resolver essa situação, o COSO empreendeu, em 2004, um projeto para desenvolver uma estrutura que poderia ser utilizada para avaliar e melhorar o gerenciamento de riscos de suas organizações em todos os níveis da empresa, não se limitando à gestão financeira [17].

Na gestão empresarial, surge o termo *riscos empresariais* ou *riscos corporativos*, os quais estariam ligados à estratégia empresarial, tendo como foco o alcance dos objetivos organizacionais [2, 4]. Tanto a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ [14] quanto a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT [2] citam *risco empresarial* como sendo o efeito da incerteza quanto ao alcance dos objetivos da organização. A FNQ vai além, afirmando que o risco empresarial advém tanto do ambiente macroeconômico como dos próprios processos da organização [14]. Já o COSO defende que o gerenciamento de riscos corporativos é um processo que visa criar ou preservar valor, e que esse processo deve ser conduzido pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva [9].

A gestão de riscos é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização, sendo um processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às suas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada na realização de suas atividades [11].

Frigo e Anderson também colaboram com essa visão quando argumentam que conforme a complexidade e velocidade dos negócios aumentam, as organizações devem focar os riscos de forma mais ampla, para toda a organização [17].

Quanto aos impactos dos riscos nas organizações, a ABNT, o COSO e a FNQ demonstram que *risco* é a combinação da probabilidade de ocorrência e da consequência de um determinado evento não desejado [2, 9, 14]. No Quadro 1, é apresentada uma síntese dos principais conceitos de riscos.

Quadro 1 – Principais conceitos de Risco

CONCEITOS	AUTOR	CONCEITO CENTRAL
Risco deriva da palavra italiana <i>riscare</i> , que significa ousar, devendo ser interpretada, neste contexto, como o conjunto de incertezas quando ousamos fazer algo.	Rabechini Jr. et. al. (2010)	Incerteza
O termo <i>risco</i> é proveniente da palavra <i>risico</i> ou <i>riscu</i> , em latim, que significa ousar.	IBGC (2007)	Ousar
<i>Riscos</i> são eventos, e eventos são incidentes que podem ter origem em fontes internas ou externas que afetam a realização dos objetivos da organização.	COSO (2007)	Afetar
<i>Risco empresarial</i> ou <i>risco corporativo</i> são efeitos da incerteza quanto ao alcance dos objetivos da organização.	ABNT (2013)	Incerteza
<i>Risco empresarial</i> é o efeito sobre o alcance dos objetivos organizacionais.	FNQ (2011)	Efeito
<i>Risco</i> pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências, em que o simples fato de existir atividades abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas consequências constituem-se em oportunidades para obter vantagens ou ameaças ao sucesso esperado.	FERMA (2011)	Vantagens ou Ameaças.
<i>Risco</i> tem como principal característica a probabilidade de ocorrência ou não, dada determinada alternativa escolhida pelo gestor, portanto pode ser interpretado como uma ameaça ao alcance dos objetivos das organizações.	ASSI (2012)	Ameaça
<i>Risco</i> é o efeito (positivo ou negativo) da incerteza nos processos, sistemas e decisões, causando variações (esperadas ou inesperadas) em seu desempenho frente aos objetivos das partes.	FNQ (2015)	Incerteza
<i>Risco</i> é o efeito da incerteza nos objetivos.	VMIA (2015)	Incerteza

Fonte: Elaborado pelo autor

### 2.1.3 Frameworks e Metodologias para Gerenciamento de Riscos

Aqui serão abordados os principais *Frameworks* e Metodologias atualmente utilizadas para gerenciamento de riscos corporativos, e serão citadas as publicações das entidades ISO – *International Standardization Organization*; COSO – *Committee os Sponsoring Organizations of the treadway Comission*; FERMA – *Federation of European Risk Management Associations*; *The Orange Book – Management of Risk – Principles and Concepts*; e a Norma Australiana e Neozelandesa de Gerenciamento de Riscos AS/NZS 4360:2004.

#### 2.1.3.1 COSO

COSO – *Committee os Sponsoring Organizations of the treadway Comission* é uma organização privada criada nos Estados Unidos em 1985 para prevenir e evitar fraudes nas demonstrações contábeis das empresas, tendo publicado seu primeiro *framework* como *Internal Control – Integrated Framework*, no ano de 1992, que se tornou referência mundial para estudo e aplicação de controles internos e contábeis.

O *framework* COSO define *risco* como a probabilidade de perda ou incerteza associada ao cumprimento de um objetivo, onde deve ser realizado um processo de identificação de riscos para cada objetivo proposto [12], definindo ainda os cinco componentes de um sistema para controles internos: Ambiente de Controle, Avaliação do Risco, Atividades de Controle, ou políticas, procedimentos e práticas, informação e comunicação e Monitoramento conhecido como “Cubo COSO”, ver Figura 1 abaixo:

Figura 1 – Cubo Coso



Fonte: Adaptado de RITTENBERG & MARTENS [35]

E ainda, os três principais objetivos de um sistema de controle interno:

- Assegurar operações eficientes e eficazes;
- Relatórios financeiros corretos; e
- Conformidade com as leis e regulamentos.

Com a evolução dos conceitos de Controle Interno, surge a necessidade de aumentar a abrangência e a preocupação com a gestão de riscos, trazendo-a para o ambiente corporativo e, portanto, para a empresa como um todo, o conceito de ERM – *Enterprise Risk Management*. Surge como um processo iniciado pelo Conselho de Administração, diretores e outras pessoas da entidade, aplicado no procedimento de definição da estratégia, desenhado para identificar potenciais eventos que possam afetar a entidade e para gerenciar riscos de forma que fiquem enquadrados dentro de seus limites de tolerância, providenciando razoável segurança de que os objetivos da entidade sejam alcançados [9].

Segundo Frigo e Anderson, o Framework COSO-ERM-Gestão Integrada de Riscos Corporativos se expande sobre o controle interno, proporcionando um foco mais robusto e extenso sobre o assunto e, portanto, mais amplo para a gestão de risco da empresa [17].

O *Framework* COSO ERM criado em 2003 propõe o cruzamento de três dimensões distintas, porém fundamentais: Objetivos, Componentes de Gerenciamento de Riscos e Nível Organizacional. Quanto a categorias de objetivos evidenciam-se os seguintes:

- Estratégicos: Metas elaboradas pela alta administração e alta direção;
- Operacional: Trata-se do uso efetivo de recursos;
- Comunicação: Elaboração de relatórios confiáveis para tomada de decisão; e
- Conformidade: Atendimento a leis e regulamentações aplicáveis a organização.

A estrutura COSO-ERM identifica e define oito componentes inter-relacionados de gerenciamento de riscos corporativos, citados abaixo e que podem ser visualizados na Figura 2.

1. Ambiente Interno;
2. Definição de objetivos;
3. Identificação de evento;
4. Avaliação de risco;
5. Respostas aos Riscos;
6. Atividades de controle;
7. Informação e Comunicação; e
8. Monitoramento.

Figura 2 – Cubo Coso-ERM



Fonte: Adaptado de COSO [9]

### 2.1.3.2 FERMA

No ano de 1974 foi criada a FERMA – *Federation of European Risk Management Association*, com o intuito de representar os países da Europa e suas associações nacionais de gestão de riscos, objetivando a troca de ideias e experiências sobre a gestão de riscos.

Segundo Ferma, a gestão de riscos protege e acrescenta valor à organização e aos diversos intervenientes [10], apoiando no alcance dos seguintes objetivos:

- Criação de uma estrutura na organização que permita a atividade futura se desenvolver de forma consistente e controlada;

- Melhora da tomada de decisões, planejamento e definição de prioridades através da interpretação abrangente e estruturada das atividades do negócio, da volatilidade dos resultados e das oportunidades/ameaças dos projetos;
- Contribuição para uma utilização/atribuição mais eficiente do capital e dos recursos dentro da organização;
- Redução da volatilidade em áreas de negócio não essenciais;
- Proteção e melhoria dos ativos e da imagem da empresa;
- Desenvolvimento e apoio à base de conhecimentos das pessoas e da organização; e
- Optimização da eficiência operacional.

O processo de gerenciamento de riscos da Ferma toma como base a definição de objetivos estratégicos da organização, como podemos observar na Figura 3:

Figura 3 – Processo de gestão de riscos Ferma



Fonte: Ferma [10]

### 2.1.3.3 ISO 31000

A ISO – *International Standardization Organization*, publicou no ano de 2009 a norma ISO 31000 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes que observa a adoção de processos consistentes para ajudar a garantir o gerenciamento eficaz e coerente dos riscos em toda a organização.

A ISO 31000 surgiu da necessidade de harmonizar padrões, regulamentos e *frameworks* publicados anteriormente que de alguma forma estão relacionados com a gestão de riscos. A norma ISO 31000 pode ser aplicada por empresas ou indivíduos e fornece diretrizes para implementação de gestão de riscos de qualquer tipo, tamanho ou área de atuação, vindo da necessidade de lidar com as incertezas que podem afetar seus objetivos [6].

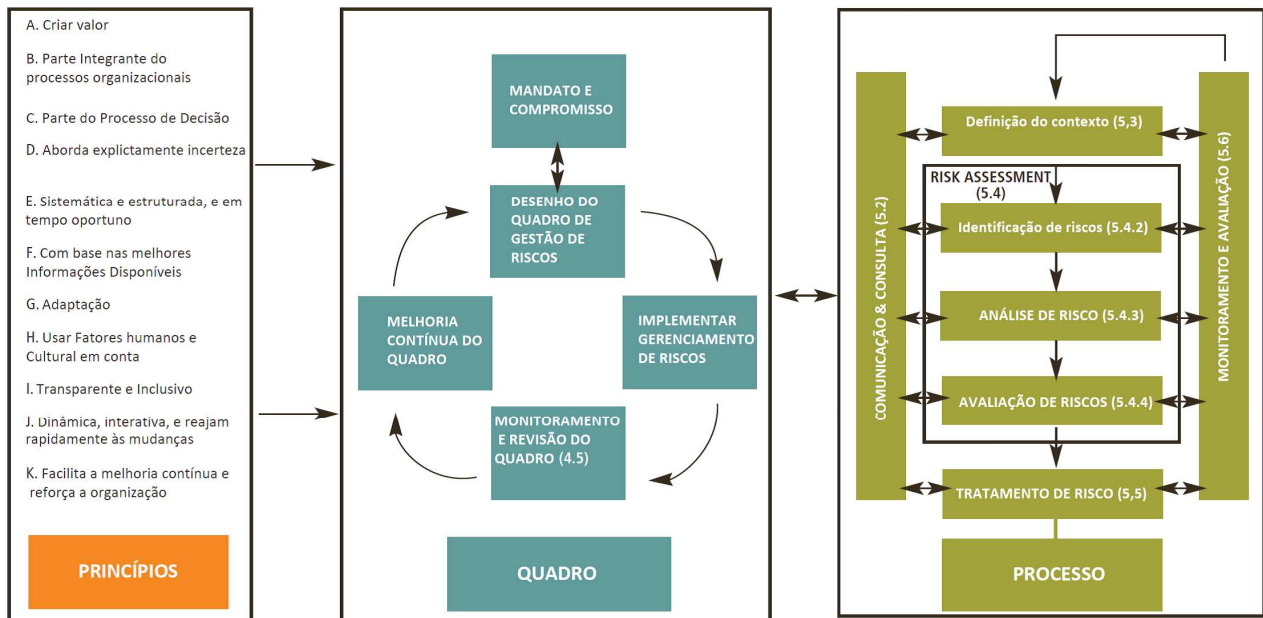
A norma ISO 31000 está baseada em 11 princípios, abaixo citados, além de possuir um Quadro de Requisitos e um processo estruturado que pode ser observado na Figura 4 a seguir:

1. Cria e protege valor;
2. Parte integrante de todos os processos organizacionais;
3. Parte da tomada de decisão;
4. Aborda explicitamente a incerteza;
5. Sistemática, estruturada e oportuna;



6. Com base nas melhores informações disponíveis;
7. Adaptação;
8. Toma fatores humanos e culturais em conta;
9. Transparente e inclusivo;
10. Dinâmico, interativo e sensível; e
11. Facilita a melhoria contínua da organização.

Figura 4 – Framework ISO 31000



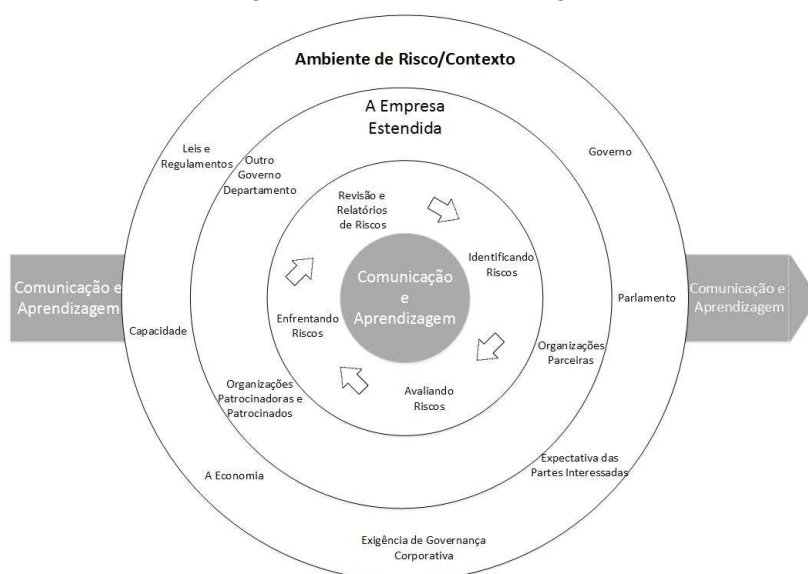
Fonte: Frigo e Anderson [17]

#### 2.1.3.4 The Orange Book – Management of Risk – Principles and Concepts

O Ministério Econômico e Financeiro do Reino Unido publicou em 2004 a publicação intitulada *Orange Book*, fornecendo uma visão geral da gestão de riscos em todos os níveis da organização, desde o planejamento estratégico até seus processos.

Os principais elementos do *framework* para processo de gerenciamento de riscos são apresentados abaixo na Figura 5, e elencados na sequência.

Figura 5 – Framework Orange Book



Fonte: Adaptado de Orange Book [28]



- **Identificar Riscos:** A fim de gerir riscos, uma organização precisa saber quais deles podem enfrentar e, então, avaliá-los. Identificar os riscos é o primeiro passo na construção do perfil de risco da organização, não havendo uma única maneira certa para documentar o perfil de risco de uma organização, mas a documentação é fundamental para uma gestão eficaz dos riscos.
- **Avaliação de Riscos:** Há três princípios importantes para a avaliação de riscos: Assegurar um processo estruturado onde tanto probabilidade e impacto são considerados para cada avaliação de cada risco; Registrar a avaliação do risco de forma que facilite o monitoramento e a identificação de prioridades de risco; e, por fim, ser claro sobre a diferença entre, risco inerente e risco residual.
- **Apetite ao Risco:** O conceito de *apetite de risco* é chave para alcançar uma gestão de riscos eficaz e é essencial para considerá-lo antes de realizar a abordagem necessária, podendo ser considerado como conceito de diferentes maneiras, dependendo da incerteza pode ser considerado ameaça ou oportunidade.
- **Enfrentar o Risco:** O propósito do endereçamento de riscos é transformar a incerteza em benefícios, restringindo ameaças e aproveitando as oportunidades da organização.
- **Analisar e elaborar relatórios de Riscos:** A gestão de riscos deve ser revisada e reportada por duas razões: para monitorar se o perfil de riscos está mudando ou não e para obter garantia de que a gestão de riscos é eficaz.
- **Comunicação e aprendizagem:** A comunicação e a aprendizagem não são fases distintas na gestão de riscos, devem ser algo que atravessa todo o processo de gestão de riscos.
- **Empresa estendida:** Nenhuma organização é inteiramente autossuficiente, havendo uma séria de interdependências com outras organizações, o que aqui é chamado de empresa estendida, e terá impacto sobre a gestão de riscos da organização, dando origem a riscos adicionais que devem ser gerenciados; estas considerações devem incluir o impacto das ações da organização em outras organizações.
- **Ambiente de Risco e Contexto:** Além do limite ampliado, outros fatores contribuem para o ambiente no qual o risco deve ser gerido; estes fatores, geralmente de ambiente externo, podem gerar riscos que não podem ser controlados diretamente pelas empresas, ou podem restringir a forma com que a organização endereça seus riscos.

Muitas vezes, a única resposta que uma organização pode dar, em relação ao ambiente de risco, é preparar planos de contingência; por exemplo, a maioria das organizações governamentais com sede no centro de Londres não pode controlar diretamente os riscos decorrentes de terrorismo internacional, mas eles podem fazer planos de contingência para assegurar a continuidade dos negócios em caso de um grande ataque terrorista. É importante que uma organização deva considerar o seu ambiente mais amplo de risco e identificar a maneira que os impactos podem repercutir em suas estratégias organizacionais.

#### 2.1.3.5 Norma Australiana e Neozelandesa de Gerenciamento de Riscos AS/NZS 4360

A norma Australiana e Neozelandesa AS/NZS 4360 [34] teve sua primeira publicação no ano de 1995, sendo fruto da articulação de dois países, respectivamente, Austrália e Nova Zelândia.

No ano de 2004, passou por sua primeira revisão, incorporando os conhecimentos adquiridos no verão anterior e fornecendo uma estrutura genérica que pode ser usada por empresas de quaisquer segmentos e tamanhos. Dentre as principais alterações podem ser citadas as seguintes: maior ênfase na importância de incorporar práticas de gestão de riscos na cultura e processos da organização; maior ênfase no gerenciamento de ganhos potenciais, bem como de perdas potenciais, movendo e expandindo exemplos indicativos em um novo manual.

Conforme Risk Management [34], a gestão de riscos, segundo a norma AS/NZS 4360, envolve a gestão para alcançar um equilíbrio adequado entre perdas e ganhos, sendo parte integrante da boa prática de gestão e um elemento essencial para a governança corporativa. Afirmando ainda, que a gestão de riscos deve ser inserida na cultura da organização, devendo ser incorporada em sua filosofia e devendo refletir as práticas da organização e processos de negócios ao invés de ser vista ou praticada apenas como uma atividade separada da gestão da organização.

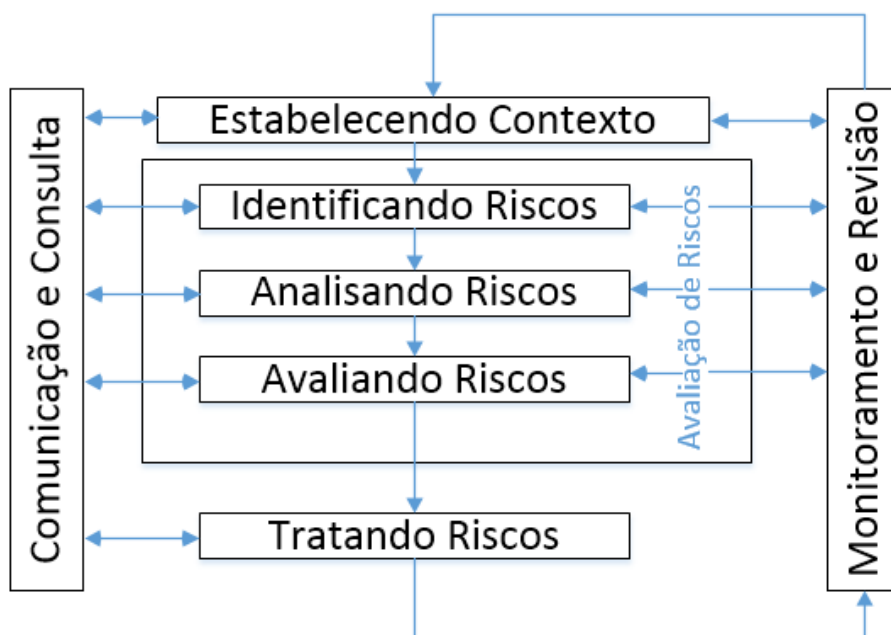
Dentre os principais objetivos da norma AS/NZS 4360, pode-se citar os seguintes:

- Base mais confiante e vigorosa para a tomada de decisão e planejamento;
- Ganho de valor com a incerteza e variabilidade;
- Gerenciamento pró-ativo ao invés de reativos;

- Atribuição de recursos de forma eficaz;
- Melhora da gestão de incidentes e redução de perdas e custos;
- Melhora da confiança das partes interessadas;
- Melhora do cumprimento da legislação pertinente; e
- Melhora da governança corporativa.

Os principais elementos do *framework* para processo de gerenciamento de riscos podem ser verificados na Figura 5, abaixo, com detalhados logo a seguir.

Figura 5 – *Framework* ISO 31000



Fonte: Adaptado de *Risk Management* [34]

- **Comunicar e consultar:** Comunicar e consultar as partes interessadas internas e externas conforme o caso, em cada fase do processo de gestão de riscos e no processo como um todo.
- **Estabelecer o contexto:** Estabelecer o contexto interno e de gestão de risco externo em que o processo será realizado, devendo ser estabelecidos critérios segundo os quais os risco serão avaliados.
- **Identificar riscos:** Identificar onde, quando, por que e como os eventos poderiam impedir, degradar, atrasar ou melhorar a realização dos objetivos.
- **Analisar riscos:** Identificar e avaliar os controles existentes, determinar consequências e probabilidades e, portanto, o nível de risco, sendo que essa análise deve considerar o leque de potenciais consequências e como estas poderiam ocorrer.
- **Avaliar os riscos:** Comparar os níveis estimados de riscos em relação aos critérios pré-estabelecidos, devendo considerar o equilíbrio entre os benefícios potenciais e os resultados adversos, permitindo que as decisões sejam tomadas sobre a extensão e a natureza dos tratamentos necessários e sobre as prioridades.
- **Tratar riscos:** Desenvolver e implementar estratégias eficazes em termos de custos e planos de ação específicos para aumentar os benefícios potenciais e reduzindo os custos potenciais.
- **Monitorar e avaliar:** Monitorar a eficácia de todas as etapas do processo de gestão de riscos. A gestão de riscos pode ser aplicada em vários níveis de uma organização, podendo ser aplicada em nível estratégico e nos níveis tático e operacional, e também em projetos específicos, de apoio às decisões específicas ou para gerenciar áreas de risco reconhecidos específicas, sendo que para cada fase do processo devem ser mantidos registros para que as decisões sejam entendidas como parte de um processo de melhoria contínua.

A comissão conjunta entre Austrália e Nova Zelândia intitulada OB-007 decidiu não promover a terceira revisão da norma AS/NZS 4360, acabando por aprovar para uso local da norma internacional de gestão de riscos ISO 31000 publicada em 2009.

#### 2.1.4 Classificação e Natureza dos Riscos

Quanto à classificação e à natureza dos riscos, o IBGC os categoriza como [24]:

- **Riscos Estratégicos:** associados a decisões da alta administração, decorrentes de má gestão como, por exemplo, falhas de antecipação ou reação a concorrentes, obsolescência a novas tecnologias dentre outros.
- **Riscos Operacionais:** relacionados a perdas de clientes, a receitas, a deficiência interna, dentre outros, além de eventos externos, como greve, terrorismo, catástrofes.
- **Riscos Financeiros:** ligados a mercado, crédito e liquidez.

COSO, por sua vez, associa classificação de riscos a eventos internos e externos que possam afetar a implementação estratégica e o cumprimento dos objetivos [9]. No *ambiente externo*, são considerados os seguintes fatores:

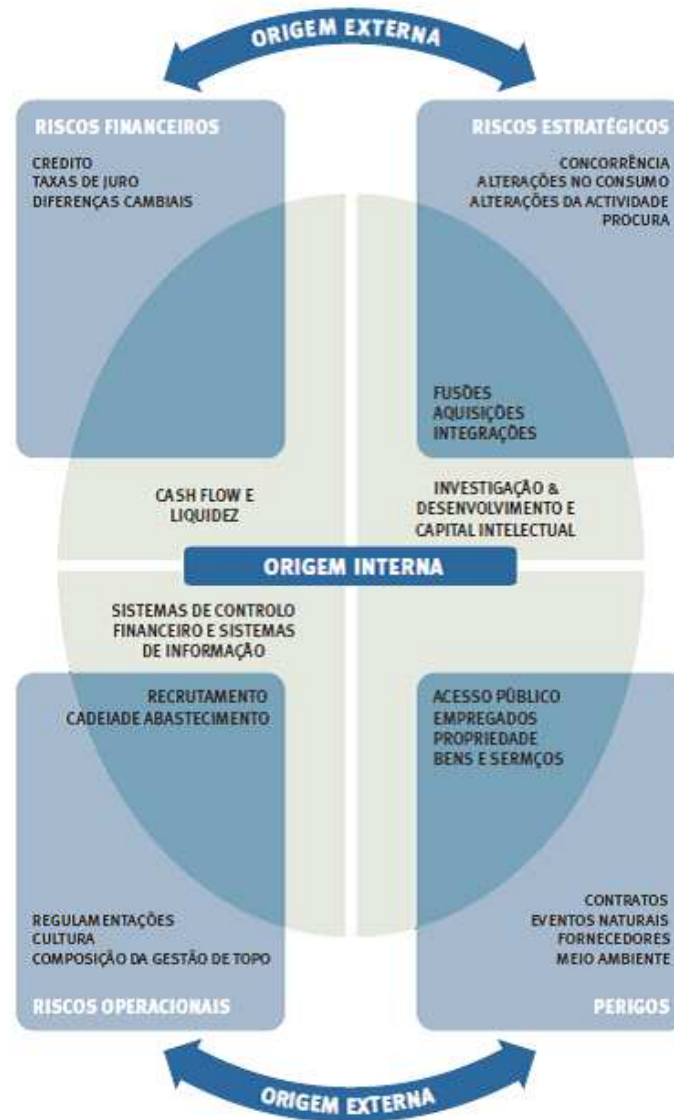
- **Econômicos:** relacionados a oscilações de preço, disponibilidade de capital, custo de capital, dentre outros;
- **Meio ambiente:** atinentes a eventos ambientais, como, por exemplo, a incêndios, inundações, terremotos;
- **Políticos:** referentes a eleições de agentes do governo, novas agendas políticas, novas lei e novos regulamentos; e
- **Sociais:** relativos a alterações nas condições demográficas, costumes, estrutura das famílias que podem provocar modificações na demanda e nas intenções de compra; e
- **Tecnológicos:** alusivos a novas formas de comércio, como, por exemplo, o eletrônico, que podem provocar aumento da disponibilidade de dados, redução de custos de infraestrutura e aumento da demanda de serviços com base tecnológica.

Quanto a *eventos internos*, originados das escolhas que a administração faz em relação ao seu funcionamento, são citados os seguintes eventos e suas implicações:

- **Infraestrutura:** aumento de capital em manutenção preventiva e suporte ao *call center*, reduzindo o tempo de paralização de equipamentos e aumentando a satisfação do cliente;
- **Pessoal:** acidentes de trabalho, atividades fraudulentas e expiração de acordos de trabalho, causando a redução de pessoal, danos monetários e/ou à reputação da empresa;
- **Processo:** modificações de processos sem alteração adequada nos processos administrativos, erros de execução de processos e terceirização de entrega a clientes, implicando na perda da participação de mercado e na insatisfação dos clientes; e
- **Tecnologia:** aumento de recursos para fazer face à variabilidade de volume, às violações da segurança e à paralisação, provocando reduções da carteira de pedidos, transações fraudulentas e incapacidade de se manter as operações.

Os riscos de uma organização e de suas respectivas atividades podem ter sua origem em fatores internos ou externos (Figura 6), à organização, e a classificação dos mesmos pode ser ajustada, fazendo a distinção dos mais relevantes entre riscos de ordem estratégica, financeira, operacionais, dentre outros [10].

Figura 6 – Exemplos de fatores internos e externos



Fonte: Ferma [10]

Já para os autores Kaplan e Mikes [26], o primeiro passo para a criação de um sistema de gestão de riscos é entender os riscos que as organizações enfrentam. Segundo suas pesquisas de campo, os riscos podem ser classificados em três categorias, sendo que os eventos de riscos de qualquer categoria podem ser fatais para a estratégia da empresa e, por consequência, para a sua sobrevivência:

**Categoria 1 – Riscos Evitáveis:** são riscos internos que surgem de dentro da organização e que, por sua vez, devem ser controláveis, precisando ser evitados ou eliminados – riscos ligados à atitude dos funcionários e gerente, a ações antiéticas, a ações não autorizadas e falhas nos processos organizacionais de rotina.

**Categoria 2 – Riscos Estratégicos:** são riscos aceitos voluntariamente pelas empresas, a fim de gerar retornos superiores em sua estratégia, como, por exemplo: um banco assumir os riscos de crédito quando empresta dinheiro. Uma estratégia com altos retornos exige, geralmente, que a empresa assuma riscos significativos, sendo a gestão desses riscos um fator chave para ganhos potenciais.

Ainda segundo os autores, os riscos estratégicos não podem ser geridos através de um modelo de controle baseado em regras; ao invés disso, a empresa precisa conceber um sistema de gestão de riscos para reduzir a probabilidade de que os riscos assumidos realmente se concretizem e para melhorar a capacidade da empresa gerenciar ou conter os eventos de risco, caso eles ocorram.

**Categoria 3 – Riscos Externos:** são riscos que derivam de acontecimentos fora da empresa e que, por consequência, estão fora da influência ou do controle da organização; essas fontes de riscos devem incluir: desastres naturais, acontecimentos políticos e econômicos. Os Riscos Externos exigem outra abordagem, uma vez que as empresa não podem impedir que esses eventos ocorram, por isso sua gestão deve se concentrar na identificação e mitigação de seus impactos.

Por fim, Kaplan e Mikes definem que a empresa devem adaptar seus processos de gestão de riscos para as diferentes categorias, enquanto uma abordagem de cumprimento é eficaz para a gestão dos riscos evitáveis, torna-se totalmente inadequada para a gestão dos riscos Estratégicos ou Externos, que por sua vez exigem uma abordagem fundamentalmente diferente, baseada em discussões abertas e explícitas em extensa pesquisa comportamental e organizacional [26].

Na Tabela 1, abaixo, segue resumo das categorias de riscos, bem como ações para mitigação, formas de controle, papéis e funções da equipe de gerenciamento de riscos e função da gestão de riscos para as unidades de negócios.

Tabela 1 – Resumo das Categorias de Riscos

CATEGORIA I	CATEGORIA II	CATEGORIA III
Riscos Evitáveis	Riscos Estratégicos	Riscos Externos
Riscos decorrentes dentro da empresa que os geram.	Riscos assumidos para retornos superiores em ações estratégicas.	Riscos incontrolláveis, de fontes externas.
MITIGAÇÃO DO RISCOS		
Evitar ou eliminar a ocorrência de custos de forma eficaz.	Reduzir a probabilidade e o impacto de forma rentável.	Reduzir o impacto do custo-benefício devendo-se arriscar e tomar ações se o evento ocorrer.
MODELO DE CONTROLE		
Integrar modelo de cultura da conformidade: - Desenvolver declaração de missão; valores e crenças; regras e sistemas, procedimentos operacionais padrão; controles internos e auditoria interna.	Discussões interativas sobre os riscos para os objetivos estratégicos desenhar ferramentas, como: - Mapas de probabilidade e impacto dos riscos identificados; - Indicadores de riscos; alocação de recursos para mitigar os eventos de risco críticos.	- Planejamento de cenários; - Jogos de Guerra.
PAPEL DAS FUNÇÕES DA EQUIPE DE GESTÃO DE RISCO		
- Coordenar, supervisionar e revisar os controles de risco específicos com a função de auditoria interna.	- Realizar workshops e reuniões de avaliação de risco; - Ajudar a desenvolver portfólio de iniciativas de risco e seu financiamento; - Atuar como advogados do diabo.	- Execução de testes de esforço, cenário de planejamento e exercícios, jogos de guerra com equipe de gestão; - Atuar como advogados do diabo.
RELAÇÃO DA FUNÇÃO DE GESTÃO DE RISCOS PARA AS UNIDADES DE NEGÓCIOS		
Agir como supervisores independentes.	Agir como facilitadores independentes, peritos independentes, ou especialistas embutidos.	Complementar equipe estratégica, atuar como facilitadores independentes de exercícios "Prevendo".

Fonte: Adaptado de Kaplan e Mikes [26]

A Fundação Nacional da Qualidade em sua publicação intitulada *Gestão de Riscos* (2015) classifica os riscos por tipologias: Riscos Estratégicos, Riscos de Mercado, Riscos de *Compliance*, Riscos Operacionais, Riscos Reputacionais, conforme segue abaixo:

- **Riscos Estratégicos:** Aceitação de produto, comportamento do mercado, estrutura de preços e margens na indústria, entrada de novos concorrentes, retenção de *know-how* e absorção de tecnologia.
- **Riscos de Mercado:** Juros, câmbio, volatilidade de ativos, mudanças macroeconômicas, mudanças políticas, mudanças sociais e preço das commodities.
- **Riscos de *Compliance*:** Legais, regulatórios, éticos, contratuais, demonstrações financeiras, confiabilidade das informações.
- **Riscos Operacionais:** Estrutura de custos, continuidade de negócios, liquidez e capital de giro, segurança da informação, qualidade no produto, segurança no produto, variabilidade do projeto, segurança e saúde no trabalho, impacto ambiental, qualidade dos fornecedores, qualificação do pessoal, sucessão de líderes, infraestrutura e logística.
- **Riscos Reputacionais:** Marca, responsabilidade social, parcerias, compromissos voluntários, comunicação com a mídia.

A publicação do Reino Unido intitulada *Orange Book* define três categorias de riscos:

- **Externo:** decorrente do ambiente externo, mas onde podem ser tomadas medidas para mitigar os riscos.
- **Operacional:** relativas às operações existentes, tanto de entrega quanto manutenção das instalações.
- **Mudanças:** riscos criados por decisões para perseverar em novos empreendimentos.

Quadro 1 – Resumo das Categorias de Riscos

CATEGORIA DE RISCO	Questões a considerar
<b>1. Externo</b> (decorrente do ambiente externo, não totalmente sob o controle da organização, mas que podem ser tomadas medidas para mitigar o risco)	
1.1 <i>Político</i>	Mudança de governo, decisões políticas transversais (por exemplo: o Euro, máquinas e aparelhos).
1.2 <i>Econômico</i>	Capacidade de atrair e reter pessoal no mercado de trabalho; taxas de câmbio afetam os custos de transações internacionais; e o efeito da economia global.
1.3 <i>Sociocultural</i>	A evolução demográfica afeta a demanda por serviços, mudanças e expectativas das partes interessadas.
1.4 <i>Tecnológica</i>	Obsolescência dos sistemas atuais; melhor custo para aquisição de tecnologia disponível; oportunidade decorrente do desenvolvimento tecnológico.
1.5 <i>Legal/Regulamentar</i>	Leis que impõem exigências (exemplo: legislação laboral, saúde, segurança etc.).
1.6 <i>Ambiental</i>	Prédios precisam cumprir com a mudança de normas (exemplo: descarte de lixo e equipamentos excedentes têm de ser adequados aos padrões).
<b>2. Operacional</b> (relativo às operações existentes - entrega, manutenção, capacidade e aptidão)	
2.1 <i>Entrega</i>	
2.1.1 Falhas / Produtos entregues ao usuários fora dos termos	
2.1.2 Entrega do Projeto	Não entregar no prazo, orçamento e especificação.
2.2 <i>Capacidade de aptidão</i>	
2.2.1 Recursos	Financeiros (financiamento insuficiente, má gestão, fraude, capacidade pessoal, habilidades, recrutamento, seleção e retenção de talentos); Informações (adequações para tomada de decisões, proteção e privacidade); Ativos Físicos (perda, dano e roubo).
2.2.2 Relacionamentos	Parceiros de Entrega (ameaças para compromissos, clareza de papéis).

	Responsabilização (particularmente ao parlamento).
2.2.3 Operações	Capacidade global de entrega.
2.2.4 Reputação	Segurança e confiança que as partes têm na organização.
<b>2.3 Desempenho e capacidade de gerenciamento de riscos</b>	
2.3.1 Governo	Regularidade e decoro, conformidade com requisitos relevantes e considerações éticas.
2.3.2 Exploração	Falha na identificação de ameaças e oportunidades
2.3.3 Resiliência	Capacidade dos sistemas, alojamentos, suporte aos impactos e riscos adversos (incluindo guerra e terrorismo), recuperação de desastres e plano de contingência.
2.3.4 Segurança	De ativos físicos e de informações.
<b>3 Mudança (riscos criados por decisões para perseguir novos empreendimentos, além da capacidade atual)</b>	
3.1 Metas de PSA	Novos alvos de PSA para desafiar a capacidade da organização para entregar, bem como a capacitação da equipe de entrega.
3.2 Mudança de Programas	Programas para mudança organizacional ou cultural para a capacidade atual de entrega, bem como para proporcionar oportunidades de aumento de capacidade.
3.3 Novos Projetos	Tomar ótimas decisões de investimento, priorizando os projetos que estão competindo por recursos.
3.4 Novas Políticas	Criar expectativas de decisões políticas para organização com relação a entregas.

Fonte: Fonte: Adaptado de Orange Book [28]

## 2.2 Gestão da Continuidade de Negócios, História e Evolução

Em um ambiente de alta concorrência e de mudança perene, as organizações não devem realizar somente o planejamento para a perpetuação do negócio, buscando iniciativas para o aumento da participação no mercado, da produtividade, de ganhos de mercado, mas devem também estar preparadas para conterem as ameaças e as crises às quais possam estar expostas e interromperem as atividades da organização caso ocorram.

Herbane [15] reforça a importância do planejamento para as ameaças e perdas que as organizações podem sofrer, referindo que “Os campos de gestão de crises e continuidade de negócios (BCM) têm crescido com o reconhecimento de que o planejamento para o fracasso é tão importante quando o planejamento para o crescimento e o sucesso da organização” (p.44).

O termo *continuidade de negócios* teve origem com base em planos de emergência para a recuperação de desastres advindos do terrorismo, dentre outras situações de emergência, tendo o foco na Gestão de Crises. Nesse sentido, para Herbane, Elliot e Swartz, o campo da Gestão de Crises pode ser considerado como a raiz do *Business Continuity Management* – BCM, cujos pressupostos fundamentais consistiam no planejamento para recuperação de desastres [19].

Em 1995, nos EUA, a Associação de Proteção ao Fogo publica a Norma NFPA 1600, focando em recuperação de desastres, gestão de emergências e continuidade de negócios, sendo muito popular nesse país o padrão nacional para ataques terroristas [27].

O autor e profissional da área Hilles [23], quando fala do passado e do futuro da continuidade de negócios, reforça a evolução dos conceitos, afirmando que, em 1989, realizou uma palestra sobre recuperação de desastres em TI; depois, em 1999, o escopo ampliou-se para negócios e, em 2008, ficou com uma abordagem holística, englobando o gerenciamento de riscos empresariais, incluindo cadeia de abastecimento, buscando a resiliência organizacional frente à possibilidade de ameaças.

Elliott Herbane e Noel Johnson também frisam as origens do *Business Continuity Management* – BCM nos planos de recuperação de desastres e nos planos de contingência, porém evoluindo de uma visão de recursos tangíveis apenas para uma nova visão englobando recursos intangíveis também [21]. Esses autores mostram, ainda, a evolução dos conceitos de *Continuidade de Negócios*, dividindo-a em quatro níveis de maturidade.

O primeiro nível de maturidade, em meados 1970, referia-se à mentalidade tecnológica, em que a continuidade de negócios concentrava-se em proteger ativos intangíveis, tais como recursos de tecnologia de informação e instalações, dando pouco valor aos âmbitos humano e social.



O segundo nível de maturidade, em meados 1980, aludia à mentalidade baseada em auditorias, sendo impulsionado pela necessidade de cumprimento com acordos de governança corporativa.

O terceiro nível de maturidade, em meados 1990, mencionava a mentalidade baseada em valor, em que as necessidades do negócio são o ponto de partida para os esforços, tendo dessa forma um caráter estratégico.

E, por fim, o quarto nível de maturidade, em meados de 2010, quando o BCM torna-se parte da receita de uma organização, apoiando a condução dos negócios.

### **3 METODOLOGIA**

#### *3.1 Tipo de Estudo*

Considerando o objetivo geral ou propósito deste estudo, a pesquisa exploratória apresentou-se como a alternativa mais adequada. De acordo com Antonio Carlos Gil, as pesquisas exploratórias têm como o objetivo de propiciar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou para construir hipóteses. O mesmo autor reforça que existem várias maneiras de coletar dados, geralmente envolvendo levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto; e análise de exemplos que estimulem a compreensão [18].

A classificação desta pesquisa, quanto a métodos empregados, enquadra-se como sendo um Estudo de Caso. Gil define Estudo de Caso [18] como um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados” (p. 37).

Como foram estudadas três organizações, foi definido o método de casos múltiplos, que conforme Yin [39]: “O mesmo estudo pode conter mais de um caso único. Quando isso ocorrer, o estudo utilizou um projeto de casos múltiplos, e esses projetos aumentaram com muita frequência nos últimos anos” (p. 68). Ainda segundo Yan, “Qualquer utilização de projetos de casos múltiplos deve seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem, e o pesquisador deve escolher cuidadosamente cada caso” (p. 75).

As empresas escolhidas para objeto desta pesquisa estão sediadas na cidade de Caxias do Sul, cidade que possui o segundo maior PIB do estado do Rio Grande do Sul e que, segundo o site Pioneiro, cresceu 8,1% em 2013 [29], o que é superior à média de 5,1% do estado do Rio Grande do Sul. Outro fator que influenciou a escolha dessa cidade, deve-se ao fato de Caxias do Sul sediar grandes empresas compradoras de prestação de serviços de pequenas e médias empresas, e por destacarem-se ali grandes fabricantes de autopeças, implementos rodoviários e encarregadoras de ônibus.

As pequenas e médias empresas desse setor caracterizam-se geralmente, por terem alto grau de dependência de seu faturamento ligado a poucos clientes, por não terem praticamente nenhum poder de barganha junto a fornecedores, e por estarem inseridas, portanto, em um cenário de riscos e altamente competitivo.

Essas pequenas e médias empresas fornecedoras do setor metal-mecânico da Serra Gaúcha correspondem a 96,6% do total de empresas do setor, caracterizando-se ainda por fornecerem seus serviços a grandes empresas, que correspondem a 3,4% das empresas do setor [36].

Quanto à escolha das empresas para o objeto da pesquisa, escolhemos as que atendiam aos critérios abaixo expostos, objetivando a realização do estudo em profundidade.

- Ser pequena ou média empresa e estar situada na Serra Gaúcha.
- Fornecer produtos para grandes empresas do setor metal-mecânico da Serra Gaúcha.
- Ter como atividade a transformação de matérias-primas, como aço ou plástico, conforme especificações definidas pelo cliente.
- Estar atuando no mercado há, no mínimo, 5 anos.
- Ter relação de fornecimento mínimo de 2 anos com grandes empresas clientes.

#### *3.2 Plano de Coleta de Dados*

Para realização deste estudo, foram utilizados tanto dados primários quanto secundários. Na categoria de dados primários, as informações foram coletadas por meio de entrevistas gravadas, nas quais os entrevistados foram os proprietários ou gerentes de três empresas estudadas, cujo roteiro a ser seguido encontra-se no Anexo A.

A escolha dos proprietários e gerentes deveu-se ao fato de todos atuarem diretamente na gestão e nos processos de organização, tomando decisões geralmente de forma centralizada.

Para garantir confidencialidade das informações, estamos ficticiamente chamando as empresas estudadas de “A”, “B” e “C”. As pessoas entrevistadas foram:

- Na empresa “A”: o Gerente da Qualidade, que atua na empresa há 12 anos, sendo responsável pela condução do Planejamento Estratégico junto aos diretores da organização.
- Na empresa “B”: o Diretor Presidente, que atua na empresa há 6 anos, desde a sua fundação, sendo responsável também pelos processos de Vendas e Compras da organização.
- Na empresa “C”: o Diretor Presidente, que atua na empresa há 14,5 anos, desde a fundação, sendo responsável atualmente pela prospecção de novos mercados para um novo produto que está sendo lançado.

Quanto à coleta dos dados secundários, foram analisados relatórios de gestão, análise dos indicadores de desempenho, dados informativos do setor, revistas e publicações especializadas.

### 3.3 Plano de Análise de Dados

No que se refere ao plano de análise dos dados, foi definida a análise de conteúdo, que segundo Bardin [5], o método de análise de conteúdo torna-se um conjunto de técnicas para a apreciação das comunicações que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo. Ainda segundo a autora, a análise de conteúdo se dá pela prática, devendo o investigador seguir a avaliação de hipóteses.

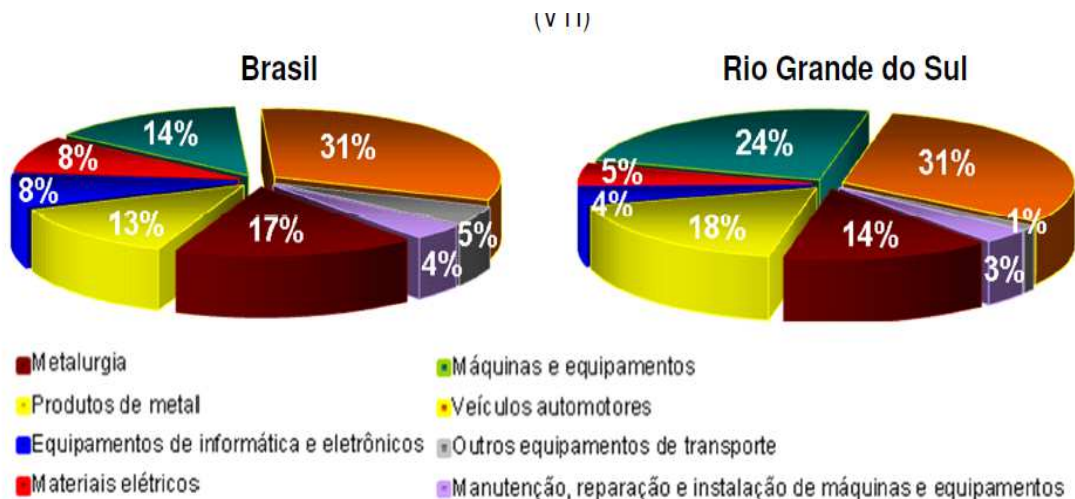
## 4 ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 Caracterizando o Setor Metal-Mecânico

O segmento industrial metal-mecânico possui considerável relevância na economia brasileira [12]. O complexo metal-mecânico é um setor bastante representativo na economia brasileira, englobando a terça parte do total de segmentos industriais e 35,2% do PIB industrial. No estado do Rio Grande do Sul, esse macrossetor é marginalmente maior, representando 37,6% do PIB industrial.

Na Figura 7, podemos observar os segmentos que compõem o complexo metal-mecânico tanto no Brasil como no Rio Grande do Sul. Nesse sentido, nota-se que o segmento de maior relevância é o de veículos automotores que, em ambas as esferas, é responsável por 31% do valor total de vendas do macrossetor. O segundo maior segmento, no Brasil, é a metalurgia (17%), seguido pelo de máquinas e equipamentos (14%) e de produtos de metal (13%). No Rio Grande do Sul, a segunda posição é ocupada pelo setor de máquinas e equipamentos (24%), seguido pelo de produtos de metal (18%) e de metalurgia (14%).

Figura 7: Segmentos que compõem o complexo metal-mecânico no Brasil e no RS



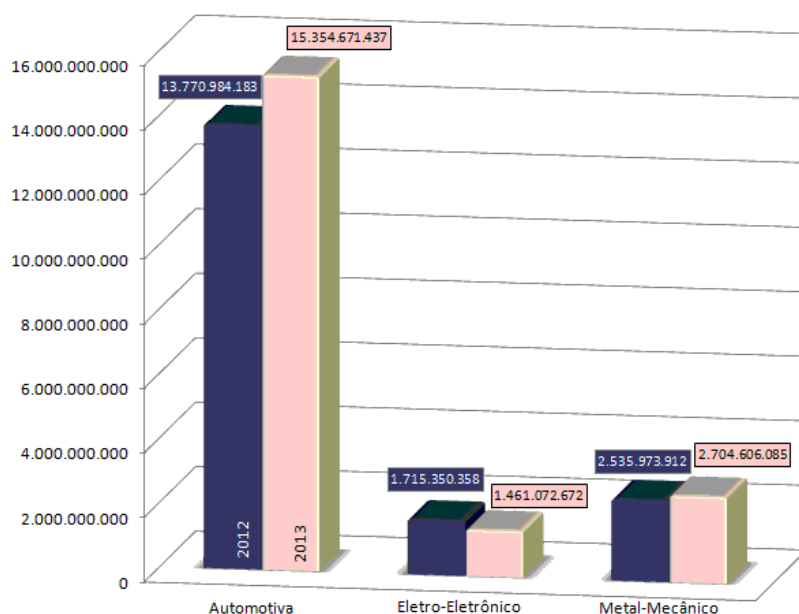
Fonte: Fiergs [12]

O estudo também menciona que, tanto no Brasil quanto no Rio Grande do Sul, quase a totalidade de estabelecimentos do setor de metalurgia é composta por empresas de pequeno e médio porte [11].

Quanto à geração de empregos no Rio Grande do Sul, há aproximadamente 196.000 indivíduos empregados nos segmentos de Produtos de Metal, Máquinas e Equipamentos, Veículos e Metalurgia, os quais estão fortemente concentrados nas regiões Metropolitanas de Porto Alegre e na Serra Gaúcha. Chama a atenção o elevado percentual de trabalhadores do setor situados no Nordeste do Estado, que ocorre devido ao fato de 14,6% dos estabelecimentos de grande porte, sedimentados no Rio Grande do Sul, estarem localizados nessa região.

O setor metal-mecânico na Serra Gaúcha é responsável pela geração de, aproximadamente 30.000 empregos distribuídos em torno de 3088 empresas, representando ainda um faturamento anual na casa de 8 bilhões de reais, distribuídos nos setores Automotivo, Eletroeletrônico e Metal-Mecânico [36] como pode ser visto na Figura 8.

Figura 8: Setores Automotivo, Eletroeletrônico e Metal-Mecânico da Serra Gaúcha



Fonte: Simecs [36]

#### 4.2 Cenário Econômico no Setor Metal-Mecânico

O Cenário econômico brasileiro passa por turbulências que afetam diretamente a produção da indústria, aliada ao decréscimo de investimento governamental, desencadeando em um cenário de pessimismo generalizado.

A percepção de empresários e consumidores espelha essa realidade: o Índice de Confiança Industrial (ICEI) medido pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) ostentou, em maio 2014, o segundo o pior escore dos últimos 15 anos [37].

Para corroborar com o cenário de incerteza, as previsões de crescimento do PIB se mantêm insuficientes. O site de notícias Portal G1 apresenta o boletim do instituto de pesquisa Focus, fruto de pesquisa realizada pelo Banco Central com mais de 100 instituições financeiras, destacando a previsão de aumento do PIB em 1,10%, no momento deste estudo, sendo que, na pesquisa anterior, os economistas esperavam alta de 1,16% no PIB deste ano [31].

Trazendo para nossa realidade local, a crise econômica instaurada no Brasil está afetando diretamente o setor metal-mecânico da Serra Gaúcha. Segundo a Folha de Caxias, as indústrias metais-mecânicas da cidade já contabilizam um saldo de 674 demissões desde abril de 2014, salientando ainda que a tendência é de um número maior de demissões para o início do segundo semestre [16].

Ainda segundo a Folha de Caxias, o setor teve um saldo negativo de 13,61% no faturamento em relação ao mesmo período de 2013, motivado especialmente por fatores econômicos, entre os quais: alta de juros, a elevação dos preços e a perspectiva de alta da inflação, endividamento do consumidor e a

consequente elevação da inadimplência, de dificuldades em obter financiamentos e da desconfiança do empresariado nas políticas públicas [16].

Segundo a Fiergs, o Índice de Confiança do Empresário Industrial do RS (ICEI-RS) chegou a 38,8 pontos em maio de 2015, o que significa 14 meses com avaliação abaixo dos 50 pontos. A falta de confiança da indústria gaúcha ratifica a continuidade das enormes dificuldades infligidas pelas circunstâncias da economia brasileira. O panorama combina inflação, juros e custos altos, desemprego em elevação e retração da demanda, não apontando qualquer sinal de alteração, ponderou o presidente da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul, Heitor José Müller [12a].

Para evitar demissões em massa, grandes empresas do setor metal-mecânico da Serra Gaúcha estão utilizando a prerrogativa da flexibilização da jornada de trabalho; segundo o Pioneiro [29], a falta de reação do mercado faz com que mais uma grande empresa de Caxias do Sul opte por estender medidas para minimizar os impactos da queda nas vendas, e cerca de 75% dos trabalhadores da Marcopolo de Caxias do Sul aprovaram a continuidade da flexibilização de jornada nos meses de junho a agosto. A medida afeta todos os 7,6 mil funcionários das unidades Planalto, Ana Rech e Volare.

Mas as notícias ruins para o setor metal-mecânico não param por aí. Grandes empresas da região já anunciaram a instalação de novas unidades em outras regiões do País, deixando de gerar empregos, além de diminuir o investimento local em infraestrutura. Segundo o site Automotive Business, a empresa Agrale vai investir cerca de R\$ 40 milhões em uma nova fábrica em São Mateus (ES), com início das operações previsto ainda para 2015, sendo que, em um primeiro momento, serão produzidos ali chassis para a Volare (empresa do grupo Marcopolo), que já ergue no município uma planta para montar seus ônibus, contudo, segundo a Agrale, sua futura unidade fará a linha completa de produtos da marca [4].

Para corroborar com a fato de grandes empresas da região estarem se instalando em outros locais do Brasil, segundo a Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul, os números mostram que as empresas vêm perdendo, sistematicamente, a competitividade. Esse fato deve-se, em grande parte, a dois fatores: custos salariais e custos de logística. No passado, a situação era inversa, o que levou as empresas a investirem em Caxias [8]. Atualmente, porém, a vantagem se transferiu para outros locais do País, levando consigo empresas e investimentos.

Em contrapartida, isso tem gerado dificuldades para as empresas que permanecem aqui, levando a demissões e negociações complicadas para evitar o agravamento da situação. Por outro lado, inexistem ou são muito limitados os incentivos para empresas virem a se instalar em Caxias, bem como para apoiar as empresas aqui localizadas a permanecerem. As empresas vêm, ao longo dos anos, realizando diversos investimentos, procurando manter sua competitividade, mas, apesar disso, os fatores externos vêm prejudicando esse esforço.

#### *4.3 Caracterizando a Empresa A*

A empresa “A” está no mercado há 16 anos, sendo fundada por dois ex-funcionários do grupo Randon, atual e principal cliente da organização.

Os proprietários, quando se desligaram do grupo Randon e fundaram sua própria empresa, receberam apoio técnico para iniciar a produção de componentes soldados e montados e, aos poucos, foram trazendo os filhos para atuar no negócio, além de adquirirem novos equipamentos para os processos de solda e montagem.

Com o passar dos anos, a demanda para o grupo Randon foi aumentando, o que obrigou a empresa a se estruturar, contratando novos funcionários e adquirindo equipamentos de última geração para os processos de corte e curvamento de tubos; para melhorar os processos e a gestão, no ano de 2005 foi implantada a norma ISO 9001.

Atualmente, a empresa conta com 97 funcionários diretos, sendo que 70% deles atuam no processo produtivo, atuando como fornecedora de produtos montados, soldados e usinados em metal, conforme especificação dos clientes, para aplicação em carretas rodoviárias, vagões de trem, suspensões para caminhões, acessórios automotivos dentre outros. Os principais concorrentes da organização estão sediados em Caxias do Sul. Devido ao grande desenvolvimento e à vocação do setor metal-mecânico local, os mesmos possuem estrutura organizacional e porte similar.

Como os produtos são desenvolvidos sob a especificação do cliente, não há o que inovar em suas especificações, portanto a melhoria e manutenção da rentabilidade estão totalmente direcionadas às melhorias dos processos, visando o aumento da produtividade e baixa de custos. Dentre as principais dificuldades encontradas pela organização, podemos citar o aumento periódico da principal matéria-prima, o aço, sendo difícil repassar ao preço final do produto. O principal cliente, além de relutar contra o aumento,

utiliza seu poder de barganha para buscar reduções no custo produtivo de seus fornecedores, ameaçando ainda realizar cotações com outros concorrentes para buscar baixar preços.

Apesar de a empresa “A” ter clientes em cidades de diferentes estados brasileiros, os maiores situam-se na cidade de Caxias do Sul, mesma cidade onde a empresa está sediada, sendo que principal, citado anteriormente, corresponde a cerca de 70% do faturamento da empresa no ano de 2015, sendo que o seu fornecimento iniciou há 16 anos, ou seja, desde a fundação da empresa.

O crescimento da empresa foi puxado pelo crescimento do grupo Randon que, conforme foi desenvolvendo novas linhas de produtos, também foi terceirizando parte da produção para a empresa “A”, que foi sempre se adequando às necessidades desse grande cliente.

A empresa “A” já teve iniciativas para buscar novos clientes e desenvolver produtos próprios, porém, devido a ter praticamente toda a sua capacidade produtiva alocada ao principal e atual cliente, sempre deixou em segundo plano a atividade de expansão comercial.

Outro desafio que está presente na empresa “A” é a eminente sucessão familiar, já que atualmente a empresa ainda é dirigida pelos dois sócios fundadores, que têm dois filhos cada um deles, sendo que e os mesmos atuam como gerentes na organização.

Na visão dos atuais proprietários, o relacionamento que os dois possuem junto ao grupo Randon é uma das chaves do sucesso da organização e temem que os filhos não consigam manter a atual relação, que faz com que a empresa prospere rapidamente.

#### *4.4 Caracterizando a Empresa B*

A empresa “B” está no mercado há 6 anos, sendo fundada por um jovem empreendedor e pelo seu pai, conhecido empreendedor da região, sendo ex-proprietário fundador da empresa ABC, um das principais empresas fabricantes de carretas e semirreboques do Brasil. O filho, além de Diretor Presidente, atua também nos processos de Vendas Externas e Compras, já o pai atua somente como conselheiro de seu filho, além de possuir 10% da empresa.

O negócio dessa empresa teve seu início com a aquisição de uma sucateada máquina extrusora de polímeros, que estava alienada junto a um banco; após a aquisição, a máquina passou por uma grande reforma e após 10 meses de experimentos estava funcionando perfeitamente.

Atualmente, a empresa atua como fornecedora de mantas para isolamento termoacústico, conforme especificação dos clientes, para aplicação em carrocerias de ônibus e para construção civil, onde é aplicada em prédios de alto padrão. Aproveitando a sobra do material processado, há alguns anos foi iniciada a fabricação de absorventes de óleo, material utilizado em derramamentos acidentais industriais e ambientais.

A linha de mantas para isolamento termoacústico corresponde a 95% da produção da empresa que, apesar de ter clientes em diversas cidades do Sul do Brasil, tem seus principais clientes localizados na cidade de Caxias do Sul, onde as duas principais montadoras de ônibus da localidade correspondeu a aproximadamente 45% do faturamento da empresa no ano de 2014, e o seu fornecimento teve início há 5 anos, ou seja, um ano após a fundação.

A linha de absorventes de óleos está ainda processo de expansão, atualmente a empresa atua através de seus representantes que realizam visitas a grandes potenciais clientes, sendo um deles a Petrobrás, que já compra em pequenas quantidades.

A empresa “B” possui uma estrutura enxuta, contando atualmente com 14 funcionários diretos, sendo que 75% deles atuam no processo produtivo, envolvidos nos processos de recebimento de materiais, extrusão, corte, dublagem e expedição, os demais atuam na gestão administração, nos processos de vendas, compras e pcp.

Dentre os principais desafios encontrados atualmente pela empresa, podemos citar o aumento constante de sua principal matéria-prima, o polímero PP, proveniente de poucos fornecedores, com preço dolarizado e com aumentos consecutivos, o que aumenta consideravelmente o CPV – Custo do Produto Vendido, sendo muito difícil repassar para o preço final do produto, já que os atuais clientes, além de não aceitar reajustes, ainda buscam redução de preço, devido ao cenário de baixas vendas e crise no setor de fabricação de ônibus.

O principal concorrente da empresa situa-se também na cidade de Caxias do Sul e possui processo e estrutura similar, porém, com a busca constante de redução de preços, acaba alterando o nível de qualidade para baixo, com o uso de produtos reciclados e menos nobres.

O Diretor da empresa “B” tem plena consciência de que necessita buscar novos produtos, visando atingir novos mercados e segmentos, afim de não ficar totalmente dependente do setor de fabricação de ônibus e, muito menos, refém de seus atuais clientes.

A empresa “B” tem em seu planejamento estratégico um objetivo declarado para a inovação em produtos, porém sua principal dificuldade está em obter recursos financeiros para tal. Diante de tal cenário, a empresa está participando de editais de inovação junto a entidades como Sebrae e Finep, porém ainda em estágio embrionário

#### *4.5 Caracterizando a Empresa C*

A empresa “C” atua no segmento metal-mecânico e eletrônico na prestação de serviços de estamparia em peças metálicas conforme especificação dos clientes, não possuindo em sua trajetória produto próprio.

Os clientes da empresa estão sediados na cidade de Caxias do Sul, mesma cidade que a empresa “C” está instalada desde sua fundação. Avaliando o faturamento, o principal cliente é uma grande multinacional francesa do setor eletroeletrônico, correspondendo a aproximadamente 75% do faturamento mensal, os demais 20% são distribuídos em outros dois clientes locais do segmento automotivo e rodoviário, e o restante em pequenas empresas dos mesmos segmentos.

A empresa “C” está no mercado há 14,5 anos, sendo fundada pelo Sr. Vilson, que por sua vez teve sua carreira profissional ligada à função de Projetista em uma grande empresa do setor metal-mecânico também situada na cidade de Caxias do Sul, sendo atualmente o principal cliente da empresa “C”.

O Sr. Vilson, além de ser proprietário, atua também na prospecção de novos mercados e no desenvolvimento de um produto próprio que ainda está em fase de consolidação. Atualmente, a empresa atua como prestadora de serviços de estamparia, usinagem e soldagem de peças metálicas, sendo que as principais matérias-primas são bobinas de aço, que são, na sua totalidade, fornecidas pelo cliente.

A prestação de serviços corresponde a 98% do faturamento da empresa, sendo que a totalidade de seus clientes está localizada na cidade de Caxias do Sul; os 2% restantes são relativos às primeiras vendas dos produtos de ventilação que a empresa está desenvolvendo.

A empresa “C” está há aproximadamente 5 anos desenvolvendo um produto próprio destinado ao setor de ventilação industrial, porém ainda está na fase de prospecção de mercado e testagem do produto.

Quanto à força de trabalho, a empresa “C” conta atualmente com 15 funcionários diretos, sendo que 80% deles atuam no processo produtivo, envolvidos nos processos de recebimento de prensa, estamparia, usinagem e soldagem.

Dentre os principais desafios encontrados atualmente pela empresa, podemos citar a forte concorrência baseada no preço, já que na cidade de Caxias do Sul existem muitas empresas concorrentes e não há como agregar valor no produto, já que o mesmo deve seguir 100% das especificações do cliente, além de não haver margem de ganho sob a matéria-prima que, como citado acima, é fornecida pelo cliente. Outro fator que preocupa a empresa é a pressão que o atual e principal cliente exerce na busca de redução de custos, já que o setor metal-mecânico passa por dificuldades e é necessário readequações ao mercado.

A iniciativa do desenvolvimento de um produto próprio é salientada como uma grande ação do proprietário da empresa, porém tratada com muita cautela, pois, além da solidificação da qualidade do produto, também é necessário convencer os futuros compradores, devido à empresa não ser conhecida nesse segmento, além de seus principais concorrentes serem grandes empresas e algumas delas até multinacionais tradicionais no segmento.

#### *4.6 Analisando as Questões Ligadas à Gestão de Riscos Empresariais*

Na visão dos entrevistados, na pergunta sobre o que eles entendem por um Risco Operacional, o entrevistado da empresa “A” explicou que “é tudo aquilo que pode tirar a competitividade da empresa, principalmente na perda de pedidos junto aos clientes ou até a perda de um cliente para outro fornecedor”.

Já na visão do entrevistado da empresa “B”, um risco empresarial é “tudo aquilo que pode distorcer os resultados planejados, citando que atualmente a empresa não está atingindo a lucratividade esperada, devido ao CPV – Custo do Produto Vendido ter aumentado, principalmente devido ao fato de o principal insumo adquirido ter sofrido sucessivos aumentos, além de não ter muitas opções de troca de fornecedor.”

Confrontando as afirmações dos entrevistados da empresa “A” e “B” com a literatura, podemos correlacionar essas afirmações com as classificações de Riscos Operacionais conforme IBGC [24] e Orange Book [28], Riscos de Processo no ambiente interno conforme COSO [9], Riscos Estratégicos conforme Kaplan e Mikes [26] e FNQ [15].

O entrevistado da empresa “C” relatou que na sua visão de Risco empresarial “é algo que não depende de ti, ou seja, não depende somente da gestão da empresa, como por exemplo: Risco Político, onde você não tem como se proteger, como, por exemplo, em 2004, quando a empresa exportava projetos e ferramentas e o

dólar despencou, e, por consequência, perdeu pedidos e clientes do dia para a noite”. O empresário também citou outras situações em que os riscos dependem da empresa, citando como exemplo uma possível obsolescência de tecnologia e conhecimento técnico dos colaboradores.

Confrontando as afirmações dos entrevistados da empresa “C” com a literatura, podemos correlacionar as afirmações classificando-as como Riscos Estratégicos conforme o IBGC [24]; Riscos Externos conforme, o Orange Book [28]; Riscos Políticos do ambiente externo, conforme COSO [9]; e Riscos Estratégicos, conforme Kaplan e Mikes [26] e FNQ [15].

Percebeu-se que o entrevista da empresa “C” externou mais fortemente seus conceitos de riscos a fatores do ambiente externo da empresa, já os entrevistados das empresas “A” e “B” focaram conceitos ligados ao ambiente interno, no qual a organização possui maior gerência.

Quanto à questão de como os entrevistados poderiam agrupar os tipos de risco que poderiam afetar suas empresas, o entrevistado da empresa “A” relatou: perda de clientes, perda de pedidos, falta de mão-de-obra, aumento dos custos de produção e, principalmente, a elevação do preço da matéria-prima, devido ao fato de existirem algumas ligas de aço que não são encontradas com facilidade no mercado gaúcho e, caso seja necessário, trazer de outro estado, como São Paulo, torna-se inviável atender ao prazo de entrega do cliente.

Através da análise dos possíveis riscos identificados, fica evidente a classificação em Riscos Operacionais na classificação do IBGC [24]; em Riscos do ambiente interno na dimensão de processo pessoal, conforme COSO [9]; em Riscos operacionais e estratégicos, conforme FERMA [10] e FNQ [15]; em Riscos Operacionais, conforme Orange Book [28]; e em Riscos Evitáveis e Estratégicos, conforme Kaplan e Mikes [26].

O entrevistado também explicita a sua preocupação com Riscos ligados à adequação de legislações de saúde e segurança, pois atualmente a empresa possui muitos equipamentos antigos, como prensas, guilhotinas, punsionadeiras e furadeiras, que não possuem proteção adequada à norma Regulamentadora do Ministério do Trabalho NR 12, o que pode ocasionar a interdição das mesmas, caso haja uma fiscalização do Ministério do Trabalho. O entrevistado relatou que as mudanças necessárias para a adequação são onerosas, às vezes custando duas ou três vezes mais do que o próprio equipamento, resultando dessa forma na perda de competitividade, pois o custo teria que ser repassado ao cliente, aumentando significativamente o valor do produto final.

Já o entrevistado da empresa “B” citou os seguintes problemas: risco de dependência dos fornecedores, já que atualmente são poucos e trabalham com reajustes periódicos, sem haver poder de barganha por parte dos clientes; riscos trabalhistas, em questões ligadas a processos que os colaboradores demitidos podem mover contra a empresa para extorquir dinheiro; riscos governamentais, em que o governo pode prejudicar a produtividade das empresas, tomando iniciativas como aumentos de impostos, aumentos de juros e falta de financiamento para aquisição de bens duráveis que são produzidos pelos atuais clientes, como, por exemplo: ônibus escolares, de passeio e carretas rodoviárias; riscos de produtos substitutos, geralmente com qualidade menor e preço mais baixo. O empresário cita ainda que os principais clientes buscam constantemente redução de custos, nem que para isso seja necessário baixar a qualidade do produto, de modo que poderiam surgir produtos semelhantes com preço mais baixo, fazendo com que a empresa perca seus clientes.

Na análise das afirmações do entrevistado de empresa “B”, percebemos que a visão do entrevistado da empresa “A” vai além, pois nos traz outras identificações de riscos que passaram despercebidos, como, por exemplo, riscos trabalhistas e governamentais, que podem ser classificados como Sociais e Políticos, conforme COSO [9]; operacionais, conforme FERMA [10], estratégicos, conforme Kaplan e Mikes [26]; e reputacionais e de *Compliance*, conforme FNQ [15]; e externos, conforme Orange Book [28].

O entrevistado da empresa “C” citou os seguintes entraves: riscos políticos, nos quais ações tomadas pelo governo podem afetar diretamente as organizações, estimulando ou freando as vendas de nossos clientes, o que impactaria automaticamente na nossa produção; riscos de obsolescência de tecnologia ou de conhecimento, em que a empresa poderia perder competitividade, caso não consiga atualizar seus equipamentos e sua mão de obra, resultando também em perda de competitividade; riscos por falta de inovação, ou seja, a empresa não ter ações de inovação de produtos e processos, resultando em perda de competitividade e, por consequência, de mercado; e, por fim, riscos de dependência do faturamento de um cliente em específico. O próprio empresário afirmou que o atual e maior cliente da empresa já vem pressionando para que a empresa diminua o grau de dependência, afirmando que a meta do cliente é que nossa empresa tenha no máximo 30% do faturamento ligada a ele, sendo essa uma estratégia corporativa que a empresa adota globalmente, exigindo, portanto, ações pró-ativas para que esse cenário sofra alterações.



Além dos Riscos apontados pelo entrevistado da empresa “B”, percebe-se que o da empresa “C” nos traz alguns novos riscos importantes, quanto à dependência do faturamento vir de apenas alguns clientes, algo predominante no setor estudado, podendo ser classificado como Riscos Operacionais, conforme IBGC [24], FERMA [10], Orange Book [28]; de Processo, conforme COSO [9]; e Evitáveis, conforme Kaplan e Mikes [26].

Quanto à questão sobre se já havia sido realizado um levantamento dos riscos nos últimos anos, tanto o entrevistado da empresa “A” como da “B” e da “C” relataram que não haviam realizado um processo formal.

O entrevistado da empresa “A” afirmou que foi realizado um Planejamento Estratégico a 4 anos, porém limitou-se à definição de ameaças e oportunidades do ambiente externo e a pontos fortes e fracos do ambiente interno, dizendo ainda que, mesmo não realizando um levantamento formal, acabou alocando ações para melhoria, como por exemplo: iniciar a estruturação do setor comercial tentando ter mais vendas e, conseqüentemente, suprir riscos de perdas de pedidos e de clientes; e buscar constante melhoria do processo produtivo para diminuir o riscos de ter custos acentuados de produção.

O entrevistado da empresa “B” asseverou que, de forma semelhante, também possui um planejamento estratégico implantado, porém resume-se a iniciativas ligadas ao aumento de faturamento e à participação no mercado; assim como o entrevistado da empresa anterior, relatou buscar constantemente fornecedores do mercado externo para baixar o risco de dependência de fornecedores, mas sem obter sucesso devido aos aumentos consecutivos do dólar.

Já o entrevistado da empresa “C” ponderou que nunca realizou nenhum levantamento, salientando também que sua organização não costuma fazer planejamento, atuando somente por reação a situações de mercado.

Quando indagados sobre quais ferramentas ou metodologias foram utilizadas para levantamento desses riscos, tanto o entrevistado da empresa “A” como da empresa “B” quanto da empresa “C” demonstram não ter conhecimento sobre ferramentas específicas; somente os entrevistados das empresas “A” e “B” se limitaram à análise de ameaças do planejamento estratégico.

Os entrevistados, sem exceção, relataram que agem de forma reativa, ou seja, quando algum evento ligado a risco ocorre, os mesmos buscam alternativas após o fato ter acontecido. Exemplificando, o entrevistado da empresa “A” relatou que, quanto ao risco de atendimento à Legislação de Saúde e Segurança, já havia sido alertado pelo Engenheiro de Segurança, porém só tomou ações quando recebeu uma fiscalização do Ministério do Trabalho, ameaçando interditar a máquina de prensagem de corte caso não houvesse adequação em 30 dias.

O entrevistado da empresa “B” comentou que iniciou a busca por fornecedores internacionais quando os atuais fornecedores repassaram acréscimo de 8% no preço final do produto, porém não conseguiu desenvolver novos fornecedores internacionais devido aos aumentos consecutivos do dólar.

Já o entrevistado de empresa “C” citou que a empresa nunca havia se preocupado com o Risco de Dependência do Faturamento de seu principal cliente atual, porém com a baixa demanda que ocorreu no ano de 2009, contribuindo para a queda de 40%, iniciou um projeto de estruturação de um departamento de vendas, projeto que foi abortado 6 meses depois devido ao mercado ter reagido e o principal cliente ter voltado a comprar com a mesma força anterior.

Quando questionados sobre o monitoramento periódicos dos riscos, todos os entrevistados demonstraram não realizar tal atividade. Quando questionados se suas empresas possuíam objetivos estratégicos definidos, o entrevistado da empresa “A” afirmou que sim e os citou: ser fornecedor Classe “A” do cliente “XXY”, aumentar o lucro em 8 %, diminuir a mão-de-obra indireta para 40% e diminuir o grau de dependência do principal cliente em 10%.

Já o entrevistado da empresa “B” considerou que os objetivos foram definidos na construção do Planejamento Estratégico que foi realizado em 2014, sendo que dentre os objetivos traçados que foram definidos são seguintes: ser Líder de mercado no setor da construção civil e entrar no segmento automotivo de utilitários Linha Leve.

O entrevistado da empresa “C” indicou que os principais objetivos estratégicos da empresa são os seguintes: “fazer o produto próprio emplacar”, pois a empresa está desenvolvendo um projeto para fabricação de ventiladores e exaustores para linha industrial e, também, um departamento comercial pró-ativo, onde a empresa deixe de ser comprada pelos atuais clientes e passe a definir ações para buscar novos clientes e desenvolver novas aplicações, por fim, o último objetivo seria dobrar o faturamento da empresa, alcançando R\$ 500.000,00 por mês.

Quando os entrevistados foram questionados sobre se, na definição desses objetivos estratégicos, foram considerados riscos que poderiam dificultar seu alcance, tanto o entrevistado da empresa “A” como “B” quanto da “C” relataram não realizar levantamento de tais riscos.

Quando indagados sobre o que entendiam sobre os conceitos de crises e interrupções de negócios, o entrevistado da empresa “A” afirmou: “A possível perda de um fornecimento para um cliente, a ocorrência de alagamentos ou catástrofes naturais”. Já o entrevistado da empresa “B” considerou: “A perda de um cliente estável, perda de fornecimento ao cliente devido a um produto substituto, a parada da produção devido à falta de matéria-prima no mercado, falta de capital de giro, além de intempéries causadas pelo meio ambiente”. O entrevistado da empresa “C” relatou: A interrupção do processo produtivo por diferentes motivos, citando que há três anos ficou meio dia sem poder produzir devido a um incêndio que ocorreu em uma cabine de um equipamento.

Quando questionados se a empresa havia passado por alguma crise ou interrupção de negócios provenientes dos riscos empresariais acima listados, o entrevistado da empresa “A” citou: “perda de produtos para a concorrência devido a preço e alagamento do parque fabril, o que gerou a paralisação da fábrica por 24 horas”. O entrevistado da empresa “B” disse: “perda de um cliente devido à entrada de dois concorrentes com matéria-prima recuperada, impactando na perda de venda, ocasionando ainda a diminuição da expectativa de crescimento de 45% para 16%. Quanto à intempérie o empresário da empresa “B” mencionou o alagamento ocasionado por fortes chuvas que inundou o escritório da empresa no ano de 2013, resultando na perda de 3 computadores, entre eles o servidor, acarretando na interrupção de faturamento pelo período de dois dias. O empresário da empresa “C” relatou novamente o fato exposto anteriormente com a interrupção da produção devido ao incêndio já relatado.

Quando indagados se a empresa possuía planos de contingências para situações emergenciais, caso algum risco ocorresse, o entrevistado da empresa “A” afirmou: “Atualmente, possuímos um gerador de energia, caso a mesma falte, quanto a incêndios, temos a possibilidade de alugar um pavilhão ao lado do nosso que atualmente está desocupado e pertence ao mesmo proprietário do atual pavilhão que a empresa utiliza.”

Já o entrevistado da empresa “B” argumentou que, quanto à estrutura física, não tem nada definido no que tange a planos de emergências, porém ressaltou que em relação aos dados gerenciais, possui backup no servidor localizado nas nuvens. O entrevistado da empresa da empresa “C” relatou que atualmente não possui planos de contingências para situações emergenciais.

RISCOS IDENTIFICADOS		IBGC (2007)			COSO (2007)								FERMA (2003)				Kaplan e Mikes (2012)			FNQ (2015)					Orange Book (2004)		
		Riscos Financeiros	Riscos Operacionais	Riscos Estratégicos	Ambiente Externo					Ambiente Interno			Origem Externa		Origem Interna		Riscos Evitáveis	Riscos Estratégicos	Riscos Externos	Riscos de Mercado	Riscos de <i>Compliance</i>	Riscos Operacionais	Riscos Reputacionais	Riscos Externos	Riscos Operacionais	Riscos de Mudança	
					Tecnológicos	Sociais	Políticos	Meio Ambiente	Econômicos	Infraestrutura	Pessoal	Processo	Tecnologia	Riscos Financeiros	Riscos Estratégicos	Riscos Operacionais											Perigos
EMPRESA A	Perda de Pedidos		X									X														X	
	Perda de Clientes		X									X														X	
	Falta de mão de obra		X								X				X							X				X	
	Aumentos dos custos de produção		X									X										X				X	
	Atendimento a legislações de saúde e segurança		X			X									X								X		X		
	Elevação no preço da matéria-prima		X		X																X				X	X	
EMPRESA B	Aumento abusivo das matérias primas		X		X										X			X	X						X		
	Dependência de fornecedores		X									X			X			X	X						X		
	Questões trabalhistas	X						X							X			X			X					X	
	Iniciativas governamentais	X					X								X			X			X				X		
	Produtos substitutos	X										X			X			X			X				X		
EMPRESA C	Dependência de faturamento junto a clientes		X									X			X			X								X	
	Decisões e Ações Governamentais	X					X								X			X			X					X	
	Obsolescência de tecnologia	X										X			X			X			X					X	
	Obsolescência de conhecimento	X										X			X			X			X					X	
	Falta de inovação	X										X			X			X			X					X	

## CONCLUSÃO

Este artigo objetivou desenvolver uma análise da gestão de risco em pequenas e médias empresas do setor metal-mecânico da Serra Gaúcha. Para isso, foi desenvolvida uma revisão sobre conceitos e tipologias de risco, incluindo as principais metodologias desenvolvidas por vários institutos que trabalham com essa temática.

Analizando o setor metal-mecânico da Serra Gaúcha, verificou-se que poucas grandes organizações dominam a produção, terceirizando parte de seus produtos às pequenas e médias empresas, que são a imensa maioria no setor.

Quanto ao objetivo central da investigação, de como as empresas que compõem o estudo realizam o processo de identificação e gestão de riscos para alcançar a continuidade de negócios, chegamos à conclusão de que os representantes das empresas A, B e C possuem visão restrita no que tange à gestão de riscos, focando principalmente nas questões operacionais e de concorrência de mercado.

No que concerne ao entendimento de riscos, os entrevistados focaram conceitos ligados a questões operacionais e de competitividade, das quais podemos citar: perda de pedidos, perda de clientes, aumento do custo de matéria-prima e perda de lucratividade.

Quanto à classificação dos riscos identificados pelos entrevistados das empresas A e B podemos correlacionar com as classificações de Riscos Operacionais, conforme IBGC [24] e Orange Book [28]; Riscos de Processo no ambiente interno, conforme COSO [9]; Riscos Estratégicos, conforme Kaplan e Mikes [26] e FNQ [15]. Analisando as respostas do entrevistado da empresa “C” podemos classificá-las como Riscos Estratégicos, conforme IBGC [24]; Riscos Externos, conforme o Orange Book [28]; Riscos Políticos do ambiente externo, conforme COSO [9]; e Riscos Estratégicos, conforme Kaplan e Mikes [26] e FNQ [15].

Outro fator preocupante foi a identificação do elevado grau de dependência do faturamento das pequenas e médias empresas para os atuais grandes clientes locais, que se agravou com a crise que atualmente afeta o setor automotivo e rodoviário, em que a falta de investimentos do Governo na infraestrutura, os aumentos de juros, a falta de crédito e financiamentos levaram à queda de vendas e, por consequência, da produção, e à perda de milhares de postos de trabalho.

Quanto à análise das tipologias de riscos, percebe-se a não observância dos entrevistados a riscos reputacionais, de *compliance* e de mudança, o que demonstra uma visão restrita dos empresários. A utilização de metodologias para a identificação e o gerenciamento de riscos, como já era esperado, não foi mencionada como práticas de gestão existentes nas pequenas e médias empresas entrevistadas.

No que se refere aos temas de crises e interrupções de negócios, tanto as empresas A, B e C já sofreram com eventos que ocasionaram crises ou interrupções de negócios, onde podemos constatar incêndios e alagamento que ocasionaram a parada das atividades operacionais, dentre elas a interdição de equipamentos, perda de faturamento e, em consequência, o não atendimento dos prazos de entrega do cliente.

Conclui-se que os entrevistados das empresas A, B e C ainda estão em processo embrionário de entendimento das questões ligadas à gestão de riscos e continuidade de negócios, e que as atuais ações ainda são incipientes e reativas no processo de gestão do negócio.

## ANEXO 1 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

### FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Nome da empresa:

Contato:

Tempo de atuação no mercado:

Tempo de relação com o principal grande cliente:

Atua no mercado: ( ) Local ( ) Nacional ( ) Internacional

Número de funcionários efetivos:

Número de funcionários terceirizados:

### IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome do entrevistado:

Cargo:

Tempo de atuação na empresa:

### QUESTÕES

- Para quais grandes empresas do setor metal-mecânico sua empresa fornece?
- Onde se localizam esses clientes?
- Há quanto tempo, em anos, ocorre esse fornecimento?
- Em quais produtos, nesses clientes, seus insumos/produtos são utilizados?
- Que grau de dependência de faturamento reside nesses clientes?
- O que você entende por risco empresarial?
- Na sua visão, como você agruparia os tipos de risco que podem afetar sua empresa?
- Você já realizou, nos últimos anos, um levantamento dos riscos que sua empresa está exposta?
- Se sim, utilizou alguma ferramenta ou metodologia?
- Existe alguma forma de monitoramento periódico desses riscos?
- Sua empresa possui objetivos estratégicos definidos? Cite-os.
- Na definição desses objetivos foram considerados riscos que poderiam dificultar seu alcance?
- O que você entende sobre crise e interrupções de negócios?
- Sua empresa passou nos últimos cinco anos por alguma crise ou interrupção de negócios provenientes dos riscos empresariais acima listados?
- Sua empresa possui planos de contingências para situações emergenciais, caso algum risco ocorra? Exemplo: Catástrofes naturais, Interrupção de fornecimentos, Greves, Atentados, Incêndios, dentre outros?

## REFERÊNCIAS

- [1] ANDERSON, RICHARD J.; FRIGO, MARK L. “Gestão Estratégica”. *Estratégia Financeira*. Abril (2012).
- [2] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 22301:2013** – *Segurança na Sociedade – Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios – Requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT (2013).
- [3] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000:2009** – *Gestão de Riscos. Princípios e Diretrizes*. Rio de Janeiro: ABNT (2013).
- [4] AUTOMOTIVE BUSINESS (2014). Disponível em:  
<<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/19940/agrale-confirma-nova-fabrica-no-espirito-santo>>  
Acessado em: 01/07/2014.
- [5] BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes (1977).
- [6] BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. *Guia Prático para a Gestão da Continuidade de Negócios – GCN*. São Paulo: Sicurezza (2011).
- [7] BCI - BUSINESS CONTINUITY INSTITUTE. “Manual de Boas Práticas” (2010). *Um Guia de Gestão para a implantação de boas práticas globais em Gestão de Continuidade de Negócios*. São Paulo: BCI (2011).
- [8] CÂMARA DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CAXIAS DO SUL (2015). Disponível em:  
<<http://www.cic-caxias.com.br/uploads/noticias/Folheto.pdf>>
- [9] COSO. *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Understanding and Communicating Risk Appetite*. Jersey City: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2007).
- [10] FERMA – FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS. *Norma de gestão de riscos*. AIRMIC, ALARM, IRM (2002), translation copyright FERMA (2003).
- [11] FERMA – FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS. Disponível em: <<http://www.ferma.eu/about/>> Acessado em: 03/08/ 2014.
- [12] FIERGS. Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. *Caderno setorial: Setor Metal-Mecânico*. Porto Alegre (2011).
- [12a] FIERGS. Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em:  
<http://www.fiergs.org.br/pt-br/noticia/confianca-do-industrial-gaicho-segue-negativa-em-maio> Acesso em: agosto/2015.
- [13] FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Sistema de Avaliação da Gestão – Compromisso com a Excelência – Rumo a Excelência*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade (2009).
- [14] FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência (2011)
- [15] FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Gestão de Riscos (2015).
- [16] FOLHA DE CAXIAS. “Crise da Indústria Aumenta, diz Simecs: Números Alertam para o Aumento de Demissões”. Caxias do Sul. Quarta-feira, 25 de Junho (2014).

- [17] FRIGO, MARK L.; ANDERSON, RICHARD J. “Gestão de Risco Estratégico: a Fundação para a Melhoria da Gestão de Risco Empresarial Governança Corporativa”. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, March/April, EUA (2011).
- [18] GIL, ANTONIO CARLOS. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas (2010).
- [19] HERBANE, BRAHIM; ELLIOTT, DOMINIC; ETHENÉ, SWARTS M. *Gestão da Continuidade de Negócios: Tempo para um Papel Estratégico*. United Kingdom: Long Range Planning (2004).
- [20] HERBANE, BRAHIM. *Small Business Research: Time for a Crisis-based View*. United Kingdom: International Small Business Journal (2010).
- [21] HERBANE, ELLIOTT; JOHNSON, NOEL. *Business Continuity Project Final Report – A Study of Resilience and Business Continuity Practice*. Liverpool: University of Liverpool (2010).
- [22] HERBANE, BRAHIM. “Exploring crisis management in uk small – and medium-sized enterprises”. *Journal of Contingencies and Crisis Management* (2013).
- [23] HILES, ANDREW. *Hiles on Business Continuity: Global Best Practices*. 3.ed. Brookfield: Rothstein Associates (2012).
- [24] IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos*. São Paulo: IBGC, 2007.
- [24a] IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos*. São Paulo: IBGC, 2007, p. 41.
- [25] INSTITUTO CARBONO BRASIL. Disponível em:  
<<http://www.institutocarbonobrasil.org.br/artigos/noticia=733440>> Acessado em: 27/11/2013.
- [26] KAPLAN, ROBERT S.; MIKES, ANETTE. “The Big Idea Managing Risks: A New Framework”. *Harvard Business Review*. June (2012).
- [27] KOSUTIC, DEJAN. *Becoming Resilient. The Definitive Guide to ISO 22301 Implementation – The plain English, step-by-step handbook for business continuity practitioners*. Croatia: EPPS Services (2013).
- [28] ORANGE BOOK. *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*. London, October (2004).
- [29] PIONEIRO. Disponível em:  
<<http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/economia/noticia/2013/12/caxias-do-sul-ultrapassa-canoas-e-assume-o-segundo-maior-pib-do-estado-4367276.html>> Acessado em: 01/01/2014.
- [30] PORTAL BRASIL. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>> Acessado em: 01/01/2014.
- [31] PORTAL G1. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2014/06/mercado-baixa-estimativa-de-alta-do-pib-de-2014-pela-5-semana-seguida.html>> Acessado em: 01/ 07/2014.
- [32] RABECHINI JR., ROQUE. *Gerenciamento de Riscos em Projeto*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas (2010).
- [33] REVISTA Banas *Qualidade*. Disponível em: <<http://www.banasqualidade.com.br>> Acessado em: 29/08/2013.



- [34] RISK MANAGEMENT (2004). Australian/New Zealand Standard, August 2004.
- [35] RITTENBERG, LARRY; MARTENS, FRANK ANDREW. *Enterprise Risk Management – COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, January (2012).
- [36] SIMECS – SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E MATERIAL ELÉTRICO DE CAXIAS DO SUL. Disponível em: <<http://www.uff.br/mestcii/rep.htm>> Acesso em: 29/11/2013.
- [37] SIMECS – SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E MATERIAL ELÉTRICO DE CAXIAS DO SUL. Disponível em:  
<<http://www.simecs.com.br/noticias/2014/06/24/aumenta-a-crise-no-setor-metalmecanico>> Acessado em: 01/07/2014.
- [38] SIMECS – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas e de Material. Boletim Informativo. Ano XX, n. 221. Agosto (2015).
- [39] YIN, R. K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman (2006).