

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS: ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DE ECONOMIA MISTA
PRESTADORA DE SERVIÇO PÚBLICO**

***IMPLEMENTATION OF RISK MANAGEMENT: CASE STUDY IN
A PUBLIC SERVICE PROVIDER MIXED ECONOMY COMPANY***

Paulo Henrique Vieira Gomes¹

Anna Karine Moitas²

Sabrina Leitão Mainardi³

Resumo: O presente artigo tem como objetivo principal apresentar o processo de implementação da gestão de riscos corporativos, em uma sociedade de economia mista prestadora de serviço público, com a finalidade de expor a metodologia utilizada e relatar os desafios encontrados. Para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando-se de um estudo de caso como procedimento técnico, e como instrumento de pesquisa a observação participativa. Como principais resultados, foi possível perceber que o processo de implementação do gerenciamento de riscos, idealizado em uma sociedade de economia mista foi executado com influência das principais estruturas COSO ERM e ISO 31000, dando atenção aos riscos envolvidos nos processos, tratando-os no intuito de mitigá-los, proporcionando assim maior garantia no alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Palavras-chave: Implementação; estudo de caso; gestão de riscos; controles internos.

¹ Doutorando em Contabilidade pela Universidade de Brasília (UNB). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5488-3513>. E-mail: phgomes@live.com

² Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7053-2166>. E-mail: annakarinem@gmail.com

³ Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará (UFC). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7846-7482>. E-mail: brina_mainardi@hotmail.com

Abstract: The main objective of this article is to present the process of implementing corporate risk management, in a mixed capital company providing public service, in order to expose the methodology used and report the challenges encountered. For this, a qualitative research was carried out, using a case study as a technical procedure, and participatory observation as a research instrument. As main results, it was possible to perceive that the process of implementing risk management, idealized in a mixed capital company, was executed with the influence of the main COSO ERM and ISO 31000 structures, paying attention to the risks involved in the processes, treating them in order to mitigate them, thus providing greater assurance in achieving the organization's strategic objectives.

Keywords: Implementation; Case Study; Risk Management; Internal controls.

Resumen: El objetivo principal de este artículo es presentar el proceso de implementación de la gestión de riesgos corporativos, en una empresa de servicio público de capital mixto, con el fin de exponer la metodología utilizada y reportar los desafíos encontrados. Para ello, se realizó una investigación cualitativa, utilizando como procedimiento técnico el estudio de caso, y como instrumento de investigación la observación participativa. Como principales resultados se pudo percibir que el proceso de implementación de la gestión de riesgos, idealizado en una empresa de capital mixto, se ejecutó con la influencia de las principales estructuras COSO ERM e ISO 31000, prestando atención a los riesgos involucrados en los procesos, tratándolos con el fin de mitigarlos, brindando así mayor seguridad en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Palabras llave: Implementación; estudio de caso; gestión de riesgos; Controles internos.

1 Introdução

O gerenciamento do risco pode estar presente nas ações mais simples das pessoas, como acionar o despertador para não falhar em algum compromisso, como nas mais complexas tarefas operacionais de uma instituição (MIRANDA, 2017).

Mesmo que não pareça, em tudo há riscos, pois “é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações,

e pode envolver perdas, bem como oportunidades” (IBGC, 2007, p. 11). Para Padoveze e Bertolucci (2008, p. 5), “qualquer negócio, em qualquer tempo, sempre foi exposto ao risco”.

ABNT NBR ISO 31000:2009 explica que as empresas, de uma maneira geral, estão vulneráveis a fatores, o que torna incerto o alcance dos objetivos da organização, e esse efeito é chamado de risco.

Considerando que qualquer entidade estará exposta a riscos, surge a necessidade de gerenciá-los, visto que “governos e empresas não podem confiar apenas em instinto ou sentidos inatos para gerir incertezas e riscos, muitas vezes complexos e multifacetados” (LOPES, 2015, p. 1).

De acordo com pesquisa realizada pela Deloitte e a *International Chamber of Commerce* - Brasil - ICC Brasil (2018, p. 6), “empresas que atuam no Brasil apresentaram uma evolução consistente desde 2012 na adoção de práticas” de gestão de riscos, controles internos e governança corporativa, “no entanto, observa-se que ainda há espaço para crescimento na implementação de medidas de conformidade entre as organizações”.

Instituições de uma maneira geral devem gerir riscos, e isso também é uma regra aplicada ao setor público.

A Administração Pública vem passando por mudanças nas últimas décadas, em vários países do mundo, e a qualidade da gestão dos gestores públicos tornou-se fundamental para a melhoria dos resultados alcançados pelo setor público. Ao contrário da maior parte das atividades do setor privado, que visam ao lucro, as atividades públicas têm características específicas, pois visam entregar produtos e serviços à população. Nesse sentido, uma preocupação central da gestão de riscos deve ser o cuidado com o bem público, sendo a decisão acerca do equacionamento de benefícios e perdas potenciais o principal aspecto da gestão de riscos. (Miranda, 2017 p. 37).

Com a entrada em vigor da Lei 13.303/2016 (Lei de Governança em Estatais), que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, houve uma obrigatoriedade, dentre outras, a de implementação da gestão de riscos.

Sabendo que a Lei trouxe a exigência da implementação da ges-

tão de riscos no setor público, o referido artigo traz o seguinte questionamento: quais os desafios encontrados durante o processo de implementação da gestão de riscos?

Assim, a presente pesquisa tem como objetivo principal apresentar o processo de implementação da gestão de riscos corporativos, em uma sociedade de economia mista prestadora de serviço público, com a finalidade de expor a metodologia utilizada e relatar os desafios encontrados.

Justifica-se a escolha por esse tema pela sua relevância no ambiente corporativo e social e pela sua intervenção nos resultados que possibilitam o alcance dos objetivos em instituições do setor público.

Este artigo é composto por cinco seções, incluindo esta introdução, seguida pelo referencial teórico, metodologia, análise do caso, e por fim são expostas as considerações finais a respeito do estudo realizado.

2 Gestão de Riscos

Para fundamentar a realização desta pesquisa, são apresentados, como pilares do referencial teórico, conceitos e estruturas relacionados com o gerenciamento de riscos.

Dessa forma, nesta seção, são apresentados os conceitos de riscos; gerenciamento de riscos; controles internos; e modelo de três linhas de defesa.

2.1 Riscos

Segundo Damodaran (2009) e Bueno (1999), não há uma concordância sobre uma definição para o termo risco, pois é um termo difícil de ser definido. Para Gitman (2004, p. 184) é uma “possibilidade de perda financeira.” Para Solomon e Pringle (1981, p. 308) um “grau de incerteza a respeito de um evento” e Jorion (1998) afirma que é uma possibilidade de ocorrer resultados inesperados.

Santos (2002, p. 3) afirma que “risco é a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento. Perda para empresa significa prejuízo, lucro menor” semelhantemente definido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (2007, p. 16), quando diz que “o risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos.”

2.2 Gerenciamento de riscos

“Não existe um ambiente completamente seguro, mas muitos riscos podem ser evitados, reduzidos ou eliminados por um bom gerenciamento de riscos, que se baseia em uma bem planejada, lógica, abrangente e documentada estratégia”, afirmam Davis e Blaschek (2006, p. 5).

O gerenciamento de riscos corporativos é o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade. (COSO, 2007).

2.3 Controles internos

Fayol (1981, p. 139) trata do controle como uma forma de “assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição.”

Já Almeida (1996, p.50), estabelece que “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.”

Segundo o Instituto de Auditores Internos do Brasil – Audibra (1992, p. 48), “controles internos devem ser entendidos como qualquer

ação tomada pela administração (...) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos.”

O COSO (2013, p. 6) define controle interno como:

Um processo conduzido pelo conselho de administração, pela administração e pelo corpo de empregados de uma organização, com a finalidade de possibilitar uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias: Eficácia e eficiência das operações; Confiabilidade das demonstrações financeiras; Conformidade com leis e regulamentos cabíveis.

2.4 Modelo de três linhas de defesa

Como salienta a declaração de posicionamento do IIA sobre o tema: “O modelo de Três Linhas de Defesa é uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais.” (IIA, 2013, p. 2).

Figura 1: Modelo de três linha de defesa



Fonte: Declaração de Posicionamento do IIA (2013)

Como apresentado na Figura 1, na primeira linha de defesa, encontra-se a gerência; na segunda linha de defesa, as diversas funções de controle de riscos e supervisão de conformidade; e, por fim, na terceira linha de defesa, a avaliação independente. Cada uma das três linhas de defesa, evidencia um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de governança da organização (IIA, 2013).

2.5 Estruturas de gerenciamento de riscos

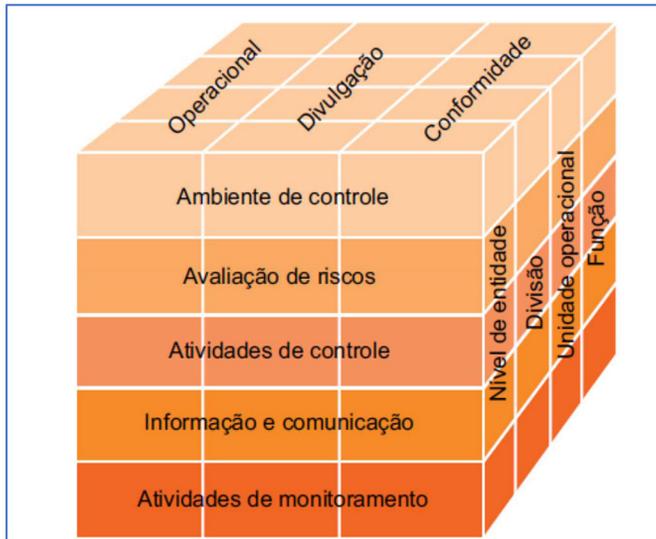
Segundo Miranda (2017), em qualquer que seja a organização, para o adequado andamento do projeto, quando se decide pela implementação da gestão de riscos, é necessário conhecer suas principais estruturas. A maior parte dessas estruturas são semelhantes, sendo moldáveis às características, atividades e cultura da organização.

As estruturas de gerenciamento de riscos apresentadas neste trabalho são: COSO I - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, COSO II ERM - *Enterprise Risk Management* e ABNT NBR ISO 31000. Elas buscam definir conceitos e diretrizes de controles internos e gestão de riscos.

2.5.1 COSO I (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*)

Em 1992, o COSO publicou um trabalho denominado “*Internal Control - Integrated Framework*”, revisado em 2013, para ajudar empresas e outras organizações a avaliar e aperfeiçoar seus sistemas de controle interno” (COSO, 2007, prefácio), definindo controle interno como sendo um processo elaborado para possibilitar uma garantia razoável do alcance dos objetivos de uma organização.

Figura 2: Cubo do COSO Controles Internos



Fonte: COSO (2013)

De acordo com o TCU (2009), essa estrutura apresentada na Figura 2 é utilizada por milhares de instituições no mundo para controlar melhor seus processos, visando o alcance dos objetivos estabelecidos. Farrell (2004) explica que o COSO é considerado uma das estruturas de controles internos mais reconhecidas no mundo.

2.5.2 COSO II (COSO II ERM – *Enterprise Risk Management*)

Em 2007, foi lançado o COSO II, também conhecido COSO ERM ou COSO GRC, com o foco mais voltado para o gerenciamento de riscos corporativos.

Para o COSO (2007), o gerenciamento de riscos é um processo conduzido por todos os integrantes de uma organização, aplicado no estabelecimento de estratégia, buscando identificar, em potencial, eventos capazes de afetá-la, e administrar os riscos a fim de possibilitar a garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Ainda em consonância com as diretrizes COSO (2007), com base na missão ou visão estabelecida por uma organização, a administração estabelece os principais planos, seleciona as estratégias, e determina o

alinhamento dos objetivos nos níveis da organização. Essa estrutura de gerenciamento de riscos corporativos é orientada a fim de alcançar os objetivos de uma organização e são classificados em quatro categorias:

1. Estratégicos: metas gerais, alinhadas com o que suportem à sua missão;
2. Operações: utilização eficaz e eficiente dos recursos;
3. Comunicação: confiabilidade de relatórios;
4. Conformidade: cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Figura 3: Cubo do COSO ERM



Fonte: COSO (2007)

Para o alcance desses objetivos, o COSO (2007) apresenta oito componentes inter-relacionados de gestão de riscos, perpassando os quatro níveis organizacionais, conforme demonstrado na Figura 3. Esses componentes são: ambiente interno; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta ao risco; atividades de controle; informação e comunicação; e Monitoramento. “A rigor, o gerenciamento de riscos corporativos não é um processo em série, pelo qual um componente afeta apenas o componente seguinte. É um processo multidirecional e interativo, segundo o qual os componentes influenciam mutualmente uns aos outros.” (COSO, 2007, p. 6).

Com a revisão realizada em 2017, a obra passou a ser intitulada Gerenciamento dos Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance (*Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*), e “ressalta a importância de se considerar o risco, tanto no processo de definição das estratégias, como na melhoria da performance” (COSO, 2017, p. 1).

Figura 4: Gráfico de gestão de riscos corporativos do COSO



Fonte: COSO (2017)

A Figura 4, estrutura revisada, de acordo com COSO (2017), traz considerações importantes para que os conselhos possam definir e tratar suas responsabilidades de supervisão dos riscos. Essas considerações incluem governança e cultura; estratégia e definição de objetivos; performance; informação, comunicação e divulgação; e a análise e revisão das práticas para melhorar a performance da organização.

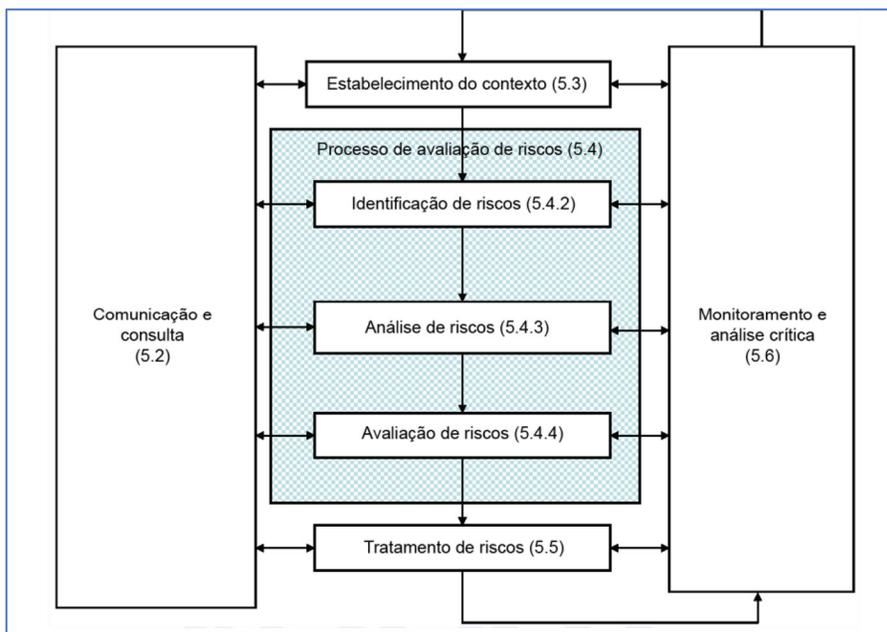
2.5.3 ISO 31000

A Norma ABNT/NBR ISO 31000 (2009) fornece os princípios e diretrizes para gerenciar qualquer forma de risco de uma maneira sistemática, transparente e confiável, dentro de qualquer escopo e contexto e ressalta que:

convém que a gestão de riscos seja incorporada em todas as práticas e processos da organização, de forma que seja pertinente, eficaz e eficiente. Convém que o processo de gestão de riscos se torne parte integrante, e não separado, desses processos organizacionais. Em particular, convém que a gestão de riscos seja incorporada no desenvolvimento de políticas, na análise crítica, no planejamento estratégico e de negócios, e nos processos de gestão de mudanças (ISO, 2009, p. 13).

Para a ISO (2009, p. 8), “o sucesso da gestão de riscos irá depender da eficácia da estrutura de gestão que fornece os fundamentos e os arranjos que irão incorporá-la através de toda a organização, em todos os níveis”.

Figura 5: Processo de gestão de riscos da ISO 31000



Fonte: ISO (2009, p. 14)

O processo de gestão de risco sugerido pela ISO 31000 segue uma sequência de atividades conforme demonstrado na Figura 5.

2.6 Aspectos Legais

No Brasil, a gestão de riscos no setor público se tornou obrigatória com o advento da Lei 13.303, de 30 de junho de 2016, conhecida como Lei de Responsabilidade da Estatais, que estabelece diversos mecanismos de transparência e governança a serem observados pelas estatais, como normas para divulgação de informações, práticas de gestão de risco e controles internos, códigos de conduta e integridade, formas de fiscalização, dentre outros aspectos, tem como campo de aplicação:

Art. 1º Esta lei dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que explore atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União ou seja de prestação de serviços públicos. (Lei nº 13.303, 2016)

A Lei 13.303/2016 prevê a adoção de regras de estruturas e práticas de gestão de risco e de controle interno através de ação dos administradores e empregados, por meio de implementação e supervisão dos sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que está exposta.

3 Método de Pesquisa

De acordo com o objetivo estabelecido de apresentar a implementação da gestão de riscos corporativos em uma empresa de economia mista, a presente pesquisa, no que concerne aos objetivos, classifica-se, como descritiva, pois de acordo com Gil (2011), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

No que se refere à natureza, classifica-se como qualitativa, visto que, preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos,

aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (Minayo, 2001).

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso. Martins (2008, p. 11) ressalta que “mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”. Embora seja um método utilizado por muitos pesquisadores (Yin, 2005), a sua realização não é fácil, exige tempo e dedicação (Freitas & Jabbour, 2010).

Em relação ao instrumento de pesquisa, utilizou-se da observação participante. Segundo Gil (2011, p. 100) “a observação apresenta como principal vantagem, em relação às outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação.” Observação participante, para Marconi e Lakatos, (2002, p. 90) “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”.

Fazendo uso das técnicas acima, o estudo deu-se em uma empresa de economia mista, com capital aberto, que tem por finalidade a prestação de serviço público e atua no estado do Ceará.

A coleta de dados foi realizada por meio da observação participante, na qual buscou-se conhecer o processo adotado, suas dificuldades, aderência da instituição com as obrigatoriedades e a aceitação dos colaboradores com a metodologia de gerenciamento de risco.

4 Análise dos Resultados

Foi realizada a observação participante para a obtenção de informações sobre a companhia a fim de atingir o objetivo do trabalho de apresentar o projeto de implementação da gestão de riscos corporativos e de expor a metodologia utilizada, relatando os desafios encontrados.

4.1 Apresentação do cenário

Até meados do ano de 2016, a empresa de economia mista estudada, não se preocupava em acompanhar, de forma sistemática e profissional, os riscos corporativos próprios de sua atividade. Com a entrada em vigor da Lei 13.303/2016, a companhia foi surpreendida com a necessidade de adoção de práticas de gestão de riscos e controle interno.

Apesar de não existir gestão de riscos antes da entrada em vigor da lei, a empresa possuía, de forma intuitiva, controles implantados que atuavam na mitigação dos riscos. Dessa forma, quando identificados, os riscos não eram registrados, nem tratados com priorização, justamente pelo fato de não se ter uma metodologia definida e uma orientação para mitigação de riscos.

A lei contribuiu com a reestruturação organizacional, por meio da adequação do Conselho de Administração, composto por sete membros eleitos pela Assembleia Geral. Houve ainda a criação de um Comitê de Auditoria Estatutário, vinculado ao Conselho de Administração composto por três membros, e a criação da Gerência de Governança, Riscos e Conformidade.

Para iniciar o processo de gestão de riscos de forma efetiva, foi contratada através de licitação, uma empresa de consultoria para diagnosticar o que era preciso adequar junto a estrutura de gerenciamento de risco previamente definida em aderência com as exigências da Lei.

O processo contou com o apoio da alta administração para o projeto de implementação da gestão de riscos, criação de indicadores e acompanhamento de seu cumprimento, autorização para *benchmarking* e capacitação da equipe.

4.2 Escolha da metodologia utilizada

No caso da empresa, optou-se por criar uma metodologia e estrutura própria, mas principalmente nas estruturas propostas pelo COSO e ISO 31000, adaptando as particularidades da organização.

Em virtude de contar com uma equipe pequena, com apenas três pessoas: coordenador, supervisor e técnico, aplicou-se o modelo de três linhas de defesa, ou seja, linhas divididas e papéis definidos. Na primeira linha, os donos dos processos com função de gerenciamento direto dos riscos; na segunda linha, os facilitadores com função de supervisão dos riscos; e na terceira linha, os auditores com função de fornecimento de avaliações independentes.

4.3 Desenvolvimento do projeto de implementação da gestão de riscos

Para facilitar a comunicação com as áreas, foi criado o Grupo de Trabalho - GT, composto por 2 membros de cada área: gerente de cada setor, e um segundo membro do setor, indicado pelo respectivo gerente da área. Essa indicação foi instituída por meio de Resolução Interna, o qual tem caráter consultivo e executivo, a trouxe a atribuição funcional de assessorar o setor de gestão de riscos em suas atividades, bem como propor ações relativas aos riscos e controles de sua área.

Dessa forma, foi necessária a capacitação dos 120 membros do GT, que ocorreu por meio de treinamento ministrado pela equipe de gestão de riscos, com carga horária de 16 horas, no intuito de apresentar as estruturas existentes de gestão de riscos, facilitar a assimilação da metodologia, ensinar a utilização dos papéis de trabalho, ferramenta de controle interno para o registro e acompanhamento da gestão de riscos.

Com relação a resistência por parte dos gestores, em ser peça ativa no gerenciamento de riscos, alguns não enxergaram inicialmente tal processo como algo que traria benefícios para sua área e para a organização como um todo, mas sim como simplesmente uma atividade a mais, incorporada em suas atribuições. Porém, por meio da observação participante, observou-se que houve o engajamento da maior parte dos gestores, pois entenderam, a partir do treinamento, que ao priorizar os riscos mais significativos, poderiam aumentar a capacidade realizadora da organização. Isso foi possível graças ao estímulo e motivação da alta administração, através do esforço de difusão e demonstração da importância do projeto.

Além dos obstáculos citados anteriormente, foram identificados outros durante o projeto de implementação, como: dificuldade de com-

preensão da metodologia, pois alguns não visualizavam os riscos de seus processos ou os avaliavam de forma equivocada. Outro grande obstáculo, foi a ausência de um sistema informatizado de gestão de riscos e controles internos que viabilizaria de forma mais apropriada o registro, a avaliação e o monitoramento das ações de mitigação dos riscos, realizados por meio de planilhas eletrônicas.

O projeto de implementação da gestão de riscos foi dividido em etapas que contemplavam: (a) capacitação da equipe técnica; (b) definição da metodologia; (c) desenvolvimento do programa de disseminação e implementação da gestão de riscos; (d) apreciação e aprovação do programa pela diretoria; (e) comunicação do programa aos gestores; (f) criação do GT; (g) capacitação do GT; e (h) reuniões de acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos pelo GT.

Durante a pesquisa, foi verificado o cumprimento de todas as etapas do projeto de implementação que durou aproximadamente um ano, iniciado no segundo semestre de 2018. A partir de então, o gerenciamento de riscos começou a ser executado sistematicamente, tendo no último quadrimestre de 2019 realizado seu primeiro ciclo e atingido a meta proposta pela instituição. A conclusão para realização da gestão de riscos em todos os processos da companhia está prevista para o ano de 2023.

A Tabela 1 apresenta um resumo do quantitativo trabalhado no projeto de implementação.

Tabela 1: Resumo quantitativo

DESCRIÇÃO	TOTAL
Setores envolvidos	60
Membros do GT	120
Processos existentes	695
Processos com riscos gerenciados	73

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

Do universo de processos da companhia, 695 efetivamente mapeados, foram trabalhados 73 processos, 10,5% do total existente, os quais tiveram os seus riscos identificados, avaliados, priorizados e mitigados.

Especificamente na etapa da mitigação que os controles existentes são melhorados, ou criados novos controles, visando assim o alcance do objetivo da instituição, de forma mais segura e eficiente. Em razão do volume ainda pequeno de processos com riscos gerenciados, durante a observação participante da implementação da gestão de riscos da companhia, não foi possível mensurar ganhos financeiros frutos do gerenciamento de riscos resultante até o período de análise, primeiro semestre de 2019.

Assim, a narrativa exposta, serviu para demonstrar como um projeto de implementação de gestão de riscos, idealizado em uma sociedade de economia mista, foi executado e quais desafios encontrados.

5 Conclusão

O objetivo deste trabalho foi apresentar o projeto de implementação da gestão de riscos corporativos, em uma sociedade de economia mista prestadora de serviço público, com a finalidade de expor a metodologia utilizada e relatar os desafios encontrados.

Para obtenção das informações, foi utilizada, como instrumento de pesquisa, observação participante.

Através da observação realizada e da confrontação com os fundamentos teóricos de gestão de riscos, foi possível perceber que o processo de implementação do gerenciamento dos riscos se deu dentro do cronograma previsto, de acordo com as diretrizes da Lei 13.303/2016 (Lei de Governança em Estatais), e construído com influência das principais estruturas COSO ERM e ISO 31000, dando atenção aos riscos envolvidos nos processos, tratando-os no intuito de mitigá-los, proporcionando assim maior garantia no alcance dos objetivos.

Como principais desafios encontrados durante o andamento do processo de implementação da gestão de riscos, foi possível observar como mais relevantes as seguintes dificuldades: equipe reduzida; falta de sistema informatizado; resistência à realização do trabalho pelas demais áreas.

Como limitação desta pesquisa, não foi possível mensurar os ganhos financeiros, frutos do gerenciamento de riscos, pois, apesar da gestão de riscos já está implementada em todos os setores da compa-

nhia, durante o período da observação participante até junho de 2019, não havia ainda ocorrido o mapeamento dos riscos de todos os processos e atividades, previstos para serem concluídos até 2023.

Fica como sugestão para trabalhos futuros, a mensuração de ganhos financeiros em virtude da gestão de riscos, além da pesquisa do tema pela perspectiva dos gestores dos processos organizacionais.

Referências

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR ISO 31000: Gestão de riscos - Princípios e diretrizes*. Rio de Janeiro. ABNT, 2009.

ALMEIDA, M. C. *Auditoria: um curso moderno e completo*. São Paulo: Atlas, 1996.

AUDIBRA - Instituto dos Auditores Internos do Brasil. *Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna*. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF, 30 jun. 2016.

BUENO, A. F. Problemas de disclosure no Brasil: o caso das empresas com ações no exterior. *Caderno de Estudos*, v. 20, n. 1, São Paulo: FIPECAFI, 1999.

COSO - Integrada Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Gerenciamento de Riscos Corporativos-Estrutura Integrada*, 2007.

COSO - Integrada Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Controle Interno - Estrutura Integrada*, 2013.

COSO - Integrada Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*, 2017.

DAMODARAN, A. *Gestão estratégica do risco: uma referência para a to-*

GOMES, P. H. V.; MOITAS, A. K.; MAINARDI, S. L. Implementação da gestão de riscos

mada de riscos empresariais. Traduzido por Félix Nonnenmacher. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DAVIS, M.D.; BLASCHEK, J.R. de S. Deficiências dos sistemas de controle interno governamentais atuais em função da evolução da economia. In: Congresso USP controladoria e contabilidade, 6., 2006, São Paulo, *Anais...* São Paulo, 2006.

DELOITTE e ICC Brasil - International Chamber of Commerce. Integridade corporativa no Brasil - *Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos*, 2018.

FARRELL, J. Internal controls and managing enterprise-wide risks. *The CPA Journal*, New York State Society of CPA's, p. 11-12 Aug. 2004.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. O estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Fundamentos, roteiro de aplicação e pressupostos de excelência. In: *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, São Paulo, 2010.

GIL, A. C. *Metodologia do ensino superior*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GITMAN, L. J. *Princípios de Administração Financeira*. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2010.

IIA-Brasil – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. *Declaração de Posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles*, 2013.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Caderno 3 - Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos*. São Paulo, 2007.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Caderno 19 - Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia*. São Paulo, 2017.

JORION, P. *Value at risk: a nova fonte de referência para a gestão de risco financeiro*. Tradução de: Thierry Barbe. 2. ed. São Paulo: BM&F, 1988.

LOPES, M. A. Gestão de riscos e incertezas – base para um futuro sustentável. Notícias. *Jornal Correio Braziliense*, p. 17, Brasília, 10 mai. 2015.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, G. A. 2008. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, São Paulo: USP, 2008.

MINAYO, M. C. de S. *Pesquisa Social*. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MIRANDA, R. F. de A. *Implementando a gestão de riscos no setor público*. Belo Horizonte: Forum, 2017.

PADOVEZE, C.L.; BERTOLUCCI, R.G. *Gerenciamento do risco corporativo em controladoria: Enterprise Risk Management (ERM)*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SANTOS, P. S. M. dos. *Gestão de Riscos Empresariais: Um guia prático e estratégico para gerenciar os riscos de sua empresa*. Osasco, SP: Novo Século Editora, 2002.

SOLOMON, E.; PRINGLE, J. J. *Introdução à administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1981.

TCU - Tribunal de Contas da União. *Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública*. Brasília, 2009.

YIN. R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.