

**ANÁLISE DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE RISCOS DA KALENDAE E
PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO**

RICARDO ROMERO DE SOUSA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

ANDREA MANDARINO NANO

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

FÁBIO LOTTI OLIVA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

ANÁLISE DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE RISCOS DA KALENDAE E PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar, mensurar, avaliar os riscos corporativos e determinar nível de maturidade de empresa Kalendae a partir de um modelo de maturidade em Gerenciamento em Riscos Corporativos (GRC) para posteriormente sugerir ações, de alto impacto e baixo esforço, de forma a desenvolver seu processo de GRC. Sendo assim, o trabalho pretende contribuir com a empresa na diferenciação em relação aos seus concorrentes e garantindo a perenidade de seus negócios. Oliva (2016), a partir de um estudo do GRC e da nova economia institucional, apresentou uma proposta de modelo para análise de riscos corporativos e uma proposta de modelo de mensuração de maturidade em GRC na cadeia de suprimentos de grandes empresas brasileiras. Em relação à análise de riscos, o autor propõe um modelo sistêmico para identificar os riscos corporativos da organização em seu ambiente de valor, subdividindo o ambiente organizacional em ambiente de negócio e de valor. De acordo com o modelo de maturidade em GRC utilizado, a Kalendae se encontra no nível mais baixo de maturidade, intitulado “insuficiente”. A partir da análise da companhia, foram propostas ações, de alto impacto e baixo esforço, de forma a direcionar a Kalendae a desenvolver seu processo de GRC.

Palavras-chave: Gerenciamento de Riscos Corporativos. Maturidade em Gerenciamento de Riscos Corporativos. Ambiente de Negócio e Ambiente de Valor.

1. INTRODUÇÃO

Os riscos fazem parte do cotidiano das empresas. Eles variam conforme sua natureza, a chance de ocorrer e o impacto que pode ocasionar às organizações.

Saber como identificar, avaliar e administrar os riscos e conseguir mapear corretamente os seus componentes (OLIVA, 2016), são atividades essenciais para garantir a sobrevivência das organizações e uma forma de criar valor de modo sustentável.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007), é dessa forma que as atividades de gerenciamento de riscos corporativos (GRC) devem ser encaradas. Elas precisam contribuir para a longevidade da organização e para a consecução de seus objetivos. Desta forma, qualquer empresa, mesmo aquelas menos maduras e de menor porte financeiro, necessitam de uma estrutura de GRC e de governança corporativa. Adicionalmente, por diversas razões, as empresas de pequeno e médio porte estão mais suscetíveis à imprevisibilidade e aos efeitos negativos dos riscos (DOI, 2017).

Segundo Meirelles (2018), tão importante quanto gerenciar os riscos é evoluir no modelo adotado, através de revisões cíclicas e avaliação da maturidade empresarial em gerenciamento de risco corporativo. Assim sendo, esta é a justificativa para a proposição do presente pré-projeto de pesquisa.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é identificar, mensurar, avaliar os riscos corporativos e determinar nível de maturidade de empresa Kalendae a partir do modelo de maturidade em GRC de Oliva (2016) para posteriormente sugerir ações, de alto impacto e baixo esforço, de forma a desenvolver seu processo de GRC. Sendo assim, o trabalho

pretende contribuir com a empresa na diferenciação em relação aos seus concorrentes e garantindo a perenidade de seus negócios.

Oliva (2016), a partir de um estudo do gerenciamento de riscos corporativos, do estudo da nova economia institucional e da análise de riscos de cadeia de suprimentos, apresentou uma proposta de modelo para análise de riscos corporativos e uma proposta de modelo de mensuração de maturidade em GRC na cadeia de suprimentos de grandes empresas brasileiras. Em relação à análise de riscos, o autor propõe um modelo sistêmico para identificar os riscos corporativos da organização em seu ambiente de valor, subdividindo o ambiente organizacional em dois ambientes:

- a) Ambiente de Negócio é o ambiente onde a companhia opera. Consiste das relações de várias organizações e suas relações, predeterminadas por uma ordem, subdividem-se em macroambiente e microambiente. O macroambiente é aquele cujas forças podem influenciar o destino da organização, mas que dificilmente pode ser influenciado. Sendo as principais forças: social, econômica, meio-ambiente, política e tecnológica. O microambiente é aquele cujas forças da organização podem influenciar seu destino de forma mais efetiva. Os principais agentes são: clientes, concorrentes, fornecedores e distribuidores.
- b) Ambiente de Valor consiste nos principais agentes que geram valor para a companhia e cujas relações são estabelecidas com o intuito que cada parte seja beneficiada com o que a outra tem de melhor para oferecer. Os agentes deste ambiente são os mesmos do Ambiente de Negócio, entretanto, só são considerados se mantiverem ou criarem valor para a companhia. Seus principais agentes são: clientes, fornecedores, distribuidores, sociedade, governo e competidores.

Oliva (2016) entende que os riscos corporativos surgem das relações internas da organização e das relações da organização com o ambiente de negócio. Desta forma, os riscos corporativos devem ser analisados de maneira sistêmica, considerando a companhia em si e seus relacionamentos de valor, confrontando com os perigos e oportunidades do ambiente de negócio.

Para a determinação do modelo de maturidade em GRC, Oliva (2016), enviou um questionário para uma amostra de 243 gerentes de uma população de 1.100 empresas brasileiras listadas no ranking da revista Exame (2011). Neste relatório, os gerentes, a partir de seu conhecimento, classificavam cada risco corporativo e cada agente de uma matriz proposta. A partir da análise destes dados, Oliva (2016) apresenta seu modelo de mensuração de maturidade do GRC em cinco níveis:

- a) Insuficiente: Organizações com pouco nível de consciência de seus riscos e que não possuem estrutura física ou conceitual dedicada aos riscos corporativos. A adoção de práticas de gestão de riscos ocorre de maneira não estruturada;
- b) Contingência: Organizações que possuem consciência dos riscos expostos e cujo GRC é centralizado e caracterizado pelo baixo envolvimento dos profissionais em geral. As técnicas, ferramentas e métodos de gerenciamento de riscos são usados de maneira rudimentar;
- c) Estruturado: Organizações que possuem alto grau de organização nos processos relacionados à gestão de riscos corporativos. Possuem um uso mais intenso de técnicas, ferramentas e métodos de gerenciamento de riscos;

- d) Participativo: Organizações que possuem alto grau de consciência e organização no que diz respeito aos processos relacionados ao GRC. O GRC é mais descentralizado e guiado pela participação da maioria dos colaboradores. A comunicação é parte integrante e importante no GRC;
- e) Sistêmico: Organizações que possuem GRC consciente, organizado e transparente, considerando a avaliação de riscos além do seu ambiente de valor, portanto, suas práticas devem ir além de suas fronteiras. Estas organizações usam suporte externo de consultorias, parceiros e institutos de pesquisas para aprimorar GRC.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Fundada em 2005, a Kalendae é uma empresa brasileira de médio porte que atua no mercado de Consultoria e Treinamento em Gerenciamento de Serviços de TI, além de serviços de Outsourcing e Alocação de Profissionais. A empresa desenvolve projetos e opera em diferentes segmentos do mercado, como no financeiro, de telecomunicações, no varejo, na indústria, no governo, entre outros. Os principais diferenciais da Kalendae são, segundo a própria organização, alto grau de especialização, comprometimento e garantia de resultados.

A Kalendae possui quatro pilares de atuação, sendo eles, Serviços & Outsourcing, Consultoria em Processos de Negócio e TI, Alocação de Profissionais Especializados e Treinamento & Capacitação.

Todo o trabalho foi realizado a partir de entrevistas realizadas com os sócios da companhia:

- **Luis Mirtilo:** Sócio Diretor da Kalendae. Área Comercial e Marketing: mais de 30 anos de atuação em TI e em grandes projetos de ITSM, atuou em empresas como Prodesp, Grupo Susa, Alpargatas, Plaut Consultoria, BCP Claro, Unibanco e Palm Consulting;
- **Sérgio Bauer:** Sócio Diretor da Kalendae. Área Administrativa e Financeira: Profissional com 17 anos de atuação no mercado financeiro, conduziu relevantes projetos estratégicos em empresas como Vivo, Grupo Pão de Açúcar, Banco Itaú, BTG Pactual, Tecban, Banco Central do Brasil, entre outros.

Utilizamos o modelo de OLIVA (2016) para a caracterização da Kalendae através da construção do ambiente de negócio e do ambiente de valor.

2.1 Identificação e caracterização dos agentes e de suas relações

Em relação aos **principais agentes**, levando-se em consideração o **ambiente de valor** da companhia (**microambiente**), foram identificados **quatro** agentes em seu microambiente. A **figura 1** ilustra os agentes estudados.



Figura 1: Ambiente de negócios e de valor da Kalendae

Apresentamos a **caracterização** dos agentes **fornecedores**, na **tabela 1**.

	Porte	Market Share	Tempo de mercado	Oportunismo	Barganha	Dependência	Compartilhamento de valor
Google	Grande (> R\$300 milhões)	Pequeno (< 50% volume de vendas total)	>10 anos	Não há	Média	Baixa	Médio
Microsoft	Grande (> R\$300 milhões)	Pequeno (< 50% volume de vendas total)	>10 anos	Não há	Alta	Baixa	Médio

Tabela 1: Identificação e caracterização de fornecedores

Temos que, em relação aos agentes **fornecedores**:

- São de **grande porte**;
- Possuem **mais de 10 anos de mercado**;
- Apresentam-se com um **market share** de **menos de 50%** em volume de vendas totais;
- **Não apresentam** relação de **oportunismo** com a empresa;
- Enquanto o **Google** apresenta uma relação de **barganha média** com a empresa, a **Microsoft** apresenta-se em um nível **alto** de barganha;
- A relação de **dependência** dos fornecedores em relação a empresa é **baixa**;
- O compartilhamento de valores entre a empresa e os estes agentes é **baixa**.

Apresentamos a **caracterização** dos agentes **concorrentes**, na **tabela 2**.

	Porte	Market Share	Tempo de mercado	Oportunismo	Barganha	Dependência	Compartilhamento de valor
Tivit	Grande (> R\$300 milhões)	Médio (= 50% volume de vendas total)	>10 anos	Não há	Nenhuma	Não se aplica	Não se aplica
Stefanini	Grande (> R\$300 milhões)	Pequeno (< 50% volume de vendas total)	>10 anos	Não há	Nenhuma	Não se aplica	Não se aplica
Deloitte	Grande (> R\$300 milhões)	Pequeno (< 50% volume de vendas total)	>10 anos	Não há	Nenhuma	Não se aplica	Não se aplica
Nava	Grande (> R\$300 milhões)	Pequeno (< 50% volume de vendas total)	>10 anos	Não há	Nenhuma	Não se aplica	Não se aplica

Tabela 2: Identificação e caracterização de concorrentes

Temos que, em relação aos agentes **concorrentes**:

- São de **grande porte**;
- Possuem **mais de 10 anos de mercado**;
- A **maioria (3)** apresenta **market share** de **menos de 50%** em volume de vendas totais enquanto apenas **um** deles apresenta **market share** de **50%**;
- **Não apresentam** relação de **oportunismo** com a empresa;
- **Não apresentam** relação de **barganha** com a empresa;
- Entendemos que **não deve haver** relações de **dependência** e de **compartilhamento de valor** com os **concorrentes** neste tipo de mercado

Apresentamos a **caracterização** dos agentes **clientes**, na **tabela 3**.

	Porte	Market Share	Tempo de mercado	Oportunismo	Barganha	Dependência	Compartilhamento de valor
Cielo	Grande (> R\$300 milhões)	Alto (> 50% volume de vendas total)	>10 anos	Não há	Alta	Média	Média
Itaú	Grande (> R\$300 milhões)	Alto (> 50% volume de vendas total)	>10 anos	Não há	Alta	Média	Média
Movida	Grande (> R\$300 milhões)	Pequeno (< 50% volume de vendas total)	>10 anos	Não há	Alta	Média	Média
Grupo Pão de Açúcar	Grande (> R\$300 milhões)	Alto (> 50% volume de vendas total)	>10 anos	Não há	Alta	Baixa	Média
Banco Maxima	Grande (> R\$300 milhões)	Alto (> 50% volume de vendas total)	>10 anos	Não há	Alta	Baixa	Média
Banestes (Banco ES)	Grande (> R\$300 milhões)	Pequeno (< 50% volume de vendas total)	>10 anos	Não há	Alta	Média	Baixa
Polícia Militar SP	Não se aplica	Não se aplica	>10 anos	Não há	Alta	Média	Baixa

Tabela 3: Identificação e caracterização de clientes

Temos que, em relação aos agentes **clientes**:

- São de **grande porte**;
- Possuem **mais de 10 anos de mercado**;
- A **maioria (4)** apresenta **market share** de **mais de 50%** em volume de vendas totais enquanto apenas **dois** deles apresenta **market share** de **menos de 50%**;
- **Não apresentam** relação de **oportunismo** com a empresa;
- **Todos** os agentes apresentam **alta** relação de **barganha** com a empresa;
- Existe a relação de **dependência média** com **cinco agentes** e de **baixa** com **dois**;
- O **compartilhamento de valor** ocorre com **cinco agentes** de maneira **mediana** e em **dois** de maneira **baixa**;

Apresentamos a **caracterização** do agente **hacker**, na **tabela 4**:

	Porte	Market Share	Tempo de mercado	Oportunismo	Barganha	Dependência	Compartilhamento de valor
Hacker	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Alto	Não se aplica	Média	Não se aplica

Tabela 4: Identificação e caracterização do agente hacker.

Temos que, em relação ao agente **hacker**:

- Trata-se de uma **gente atípico** em relação aos **demais agentes** pela natureza de seus objetivos;
- Não é considerado agente do **ambiente de valor** da companhia, entretanto, é **fonte de riscos** que podem impactar sua operação de maneira severa;
- Por sua **natureza criminosa**, **não** pode ser **classificado** quanto ao **porte**, **market share**, **tempo de mercado** e **compartilhamento de valor**;
- Em relação ao **oportunismo**, se mostra como **alto**, por se tratar de uma atividade que acontece de **forma unilateral** e baseada no detrimento da **outra parte**.
- Quanto à **barganha**, **não** existe este tipo de **relação** a partir de atividades **criminosas**;
- Em relação à **dependência**, acontece de forma **unilateral** por parte dos **hackers** e de **forma média**, pelo **grande espectro** de **potencial atuação**;

A partir dos dados levantados, **sendo aplicável**, apresentamos os **cenários** dos **ambientes de valor** e de **negócio** da Kalendae:

- **Porte**: todos os agentes são de **grande porte**;
- **Market share**: **58,3%** dos agentes apresentam **baixo** market share, **33,3%** **alto** e **8,3%** **médio**;
- **Tempo de mercado**: **todos** os agentes possuem **mais de dez anos** de tempo de mercado;
- **Oportunismo**: **Só** existe relação de oportunismo com o agente **hacker**;
- **Barganha**: **89%** dos agentes apresentam uma relação de barganha **alta** e **11%** **média**;
- **Dependência**: **60%** apresentam uma relação de dependência **média** e **40%** **baixa**;
- **Compartilhamento de valores**: **56%** dos agentes apresentam uma relação de compartilhamento de valores **baixa** e **54%** **média**.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

Apresentamos, nos próximos tópicos, a **identificação, caracterização e riscos** dos **agentes** nos ambientes de **negócio** e de **valor**. Serão apresentadas também as **práticas de gerenciamento de riscos corporativos** da Kalendae.

3.1 Identificação e caracterização dos riscos nas relações entre a empresa e seus agentes

3.1.1 Riscos tecnológicos

Risco de ataque cibernético: este risco trata-se da atividade criminosa de hackers em atacar os sistemas de informações de clientes, roubando dados.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Forneecedores	Google / Microsoft	Improvável	Extremo	Imediato	Muito baixa	Baixo
Hacker	Anônimo					

Tabela 5: riscos tecnológicos – ataque cibernético

Risco da atualização da tecnologia: atuar com fornecedores que não estejam munidos dos produtos de tecnologia mais recentes, oferecidos no mercado.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Forneecedores	Google / Microsoft	Improvável	Alto	Imediato	Muito baixa	Moderado

Tabela 6: riscos tecnológicos – risco da atualização da tecnologia

Risco da demanda de novas tecnologias: risco de os clientes demandarem tecnologias que a empresa não possua acesso.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Clientes	Cielo / Itaú	Improvável	Moderado	Imediato	Muito baixa	Moderado
	Movida /Grupo Pão de Açúcar / Banco Máxima/Banestes (Banco ES) /Polícia Militar SP	Improvável	Baixo	Imediato	Muito baixa	Moderado

Tabela 7: riscos tecnológicos – risco da demanda de novas tecnologias.

Risco da aquisição de tecnologia antes que os concorrentes: concorrentes estarem na frente no processo de aquisição de novas tecnologias de TI.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Concorrentes	Tivit / Deloitte	Moderado	Moderado	Imediato	Muito baixa	Moderado
	Stefanini / Nava	Improvável	Moderado	Imediato	Muito baixa	Moderado

Tabela 8: riscos tecnológicos – Risco da aquisição de tecnologia antes que os concorrentes.

3.1.2 Riscos políticos

Risco de mudança de liderança: mudança de liderança política com consequente perda de clientes estatais.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Clientes	Banestes (Banco ES) / Polícia Militar de SP	Provável	Moderado	Imediato	Alta	Moderado

Tabela 9: riscos políticos - risco de mudança de liderança

3.1.3 Riscos econômicos

Risco de variação cambial: aumento de custos com fornecedor devido ao aumento do dólar.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Fornecedores	Google / Microsoft	Provável	Moderado	Moderado	Moderada	Baixo

Tabela 10: riscos econômicos - Risco de variação cambial.

Risco da perda de cliente por crise econômica global: corte de custos do cliente por crise financeira global.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Clientes	Cielo / Itaú / Movida Grupo Pão de Açúcar Banco Máxima Banestes (Banco ES) Polícia Militar SP	Moderado	Alto	Pouco	Muito baixa	Baixo

Tabela 11: riscos econômicos - risco da perda de cliente por crise econômica global.

3.1.4 Riscos de imagem

Risco de imagem deteriorada, perda do fornecedor: perda do fornecedor por questão de imagem.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Fornecedores	Google / Microsoft	Improvável	Moderado	Pouco	Baixa	Baixo

Tabela 12: riscos de imagem - risco de imagem deteriorada, perda do fornecedor.

Risco de perda do cliente afetado financeiramente por escândalos de imagem: cliente afetado economicamente por questão de imagem, sem recurso para manter contrato

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Clientes	Cielo / Itaú / Movida Grupo Pão de Açúcar Banco Máxima Banestes (Banco ES) Polícia Militar SP	Improvável	Alto	Pouco	Muito baixa	Baixo

Tabela 13: riscos de imagem - risco de perda do cliente afetado financeiramente por escândalos de imagem.

3.1.5 Riscos financeiros

Risco de não ter recurso para pagar fornecedor: operação interrompida por falta de insumos.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Fornecedores	Google / Microsoft	Moderado	Moderado	Pouco	Moderada	Baixo

Tabela 14: riscos financeiros - risco de não ter recurso para pagar fornecedor.

Risco de fornecedor elevar preços de maneira excessiva: interrupção da operação por não poder arcar com custos operacionais

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Fornecedores	Google / Microsoft	Improvável	Moderado	Imediato	Moderada	Baixo

Tabela 15: riscos financeiros - risco de fornecedor elevar preços de maneira excessiva

Risco de redução de receita por perda de market share: impacto da perda de clientes para a concorrência.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Concorrentes	Tivit / Deloitte	Moderado	Moderado	Moderado	Moderada	Baixo
	Stefanini / Nava	Improvável	Moderado	Moderado	Moderada	Baixo

Tabela 16: riscos financeiros - risco de redução de receita por perda de market share.

Risco de não receber ou ter pagamento em atraso: não ter recurso para operar.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Clientes	Cielo / Itaú / Movida Grupo Pão de Açúcar Banco Máxima Banestes (Banco ES)	Improvável	Alto	Pouco	Muito baixa	Baixo
	Polícia Militar SP	Moderado	Alto	Pouco	Muito baixa	Baixo

Tabela 17: riscos financeiros - risco de não receber ou ter pagamento em atraso.

Risco de perda do cliente por ataque de hacker: cliente rescindir contrato após ter seus dados invadidos.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Hacker	Anônimo	Improvável	Alto	Imediato	Baixa	Baixo

Tabela 18: riscos financeiros - Risco de perda do cliente por ataque de hacker.

3.1.6 Riscos operacionais

Risco de indisponibilidade/instabilidade de software: interrupção da operação e diminuição de receita ou perda do cliente.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Fornecedores	Google / Microsoft	Improvável	Alto	Imediato	Alta	Baixo

Tabela 19: riscos operacionais - risco de indisponibilidade / instabilidade de software.

Risco das equipes / softwares não atenderem requisitos operacionais do cliente: perda do cliente por não atendimento de requisitos contratados.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Cientes	Cielo / Itaú / Movida Grupo Pão de Açúcar / Banco Máxima / Banestes (Banco ES) / Polícia Militar SP	Improvável	Moderado	Moderado	Baixa	Baixo

Tabela 20: riscos operacionais - Risco das equipes / softwares não atenderem requisitos operacionais do cliente.

Risco de software ficarem inoperantes por ataques cibernéticos: interrupção da operação e diminuição de receita ou perda do cliente.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Hacker	Anônimo	Improvável	Moderado	Imediato	Alta	Baixo

Tabela 21: riscos operacionais - Risco de software ficarem inoperantes por ataques cibernéticos.

3.1.7 Riscos de inovação

Risco de não ter acesso aos melhores softwares de mercado: perda do cliente por defasagem tecnológica.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Fornecedores	Google / Microsoft	Improvável	Alto	Moderado	Muito baixa	Baixo

Tabela 22: riscos de inovação - risco de não ter acesso aos melhores softwares de mercado.

Risco de ter mão de obra / softwares menos qualificados do que dos concorrentes: diminuição do market share por defasagem tecnológica.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Concorrentes	Tivit / Stefanini Deloitte / Nava	Moderado	Moderado	Moderado	Moderada	Baixo

Tabela 23: riscos de inovação - Risco de ter mão de obra / softwares menos qualificados do que dos concorrentes.

Risco de ter softwares obsoletos e mão de obra desatualizada tecnicamente: perda do cliente por defasagem tecnológica

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Cientes	Cielo / Itaú / Movida Grupo Pão de Açúcar Banco Máxima Banestes (Banco ES) Polícia Militar SP	Improvável	Alto	Moderado	Baixa	Baixo

Tabela 24: riscos de inovação - Risco de ter softwares obsoletos e mão de obra desatualizada tecnicamente.

3.1.8 Riscos estratégicos

Risco de não ter os fornecedores economicamente viáveis: não oferecer a melhor operação disponível no mercado.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Fornecedores	Google / Microsoft	Improvável	Alto	Moderado	Baixa	Baixo

Tabela 25: riscos de estratégicos - Risco de ter softwares obsoletos e mão de obra desatualizada tecnicamente.

Risco de não ter mapeado os concorrentes potenciais para cada produto / serviço: perda de market share por não combater concorrentes.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Concorrentes	Tivit / Deloitte	Moderado	Moderado	Moderado	Baixa	Baixo
	Stefanini / Nava	Improvável	Moderado	Moderado	Baixa	Baixo

Tabela 26: riscos de estratégicos - risco de não ter mapeado os concorrentes potenciais para cada produto / serviço.

Risco de não atingir receita potencial / prevista junto ao cliente: não atingir receita prevista por não cumprimento de requisitos contratuais.

		Possibilidade de ocorrência	Impacto	Tempo de percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco
Cientes	Cielo / Itaú / Movida Grupo Pão de Açúcar Banco Máxima Banestes (Banco ES) Polícia Militar SP	Improvável	Alto	Moderado	Baixa	Baixo

Tabela 27: riscos de estratégicos - risco de não atingir receita potencial / prevista junto ao cliente.

Apresentamos as práticas de GRC (gerenciamento de riscos corporativos) identificados nas entrevistas de diagnóstico, estratificadas em fatores, de acordo com o modelo de maturidade de Oliva (2016).

Fator Organização - Esforço dedicado pela empresa para estruturar sua gestão de riscos, tais como planejar, organizar, implementar e controlar a forma como os riscos serão geridos:

P1. Reuniões semanais estratégicas onde os sócios discutem assuntos, dentro de uma agenda que contempla estratégia, riscos e performance.

P2. Cada sócio, gestor de uma área, é responsável por operacionalizar as ações determinadas nas reuniões estratégicas. É de responsabilidade de cada sócio, reportar os resultados das ações, de sua responsabilidade, nas reuniões seguintes.

Fator Técnica - Desenvolvimento de atributos técnicos para suportar a gestão de riscos:

P3. Quando surge um novo cliente, os sócios levantam dados desta operação e realizam um trabalho de previsão de riscos nesta operação. Esta reunião tem como objetivo, determinar procedimentos e diretrizes para o novo cliente

Fator Transparência - Compartilhamento de informações e a capacidade de discutir abertamente a gestão de riscos com colaboradores para promover o engajamento e a participação na gestão de riscos:

P4. A empresa comunica através de e-mail, aos seus profissionais, os riscos e seu impactos a partir da necessidade de informação sensível às operações.

Fator Envolvimento - Habilidade de engajar também os agentes envolvidos nos ambientes exteriores à empresa. Representa o poder de coordenação da empresa para que a gestão dos riscos relativos a seus ambientes de valor e de negócios seja otimizada. **(Não apresenta)**

A partir destas informações, realizamos avaliação de maturidade em GRC da Kalendae, a partir do modelo de Oliva (2016), utilizando-se a planilha proposta. Como resultado do nível de maturidade, a partir dos fatores do modelo, temos que a Kalendae atende **7%** no fator **organização**, **5%** em técnica, **7%** em **transparência** e **8%** em **efetividade**.

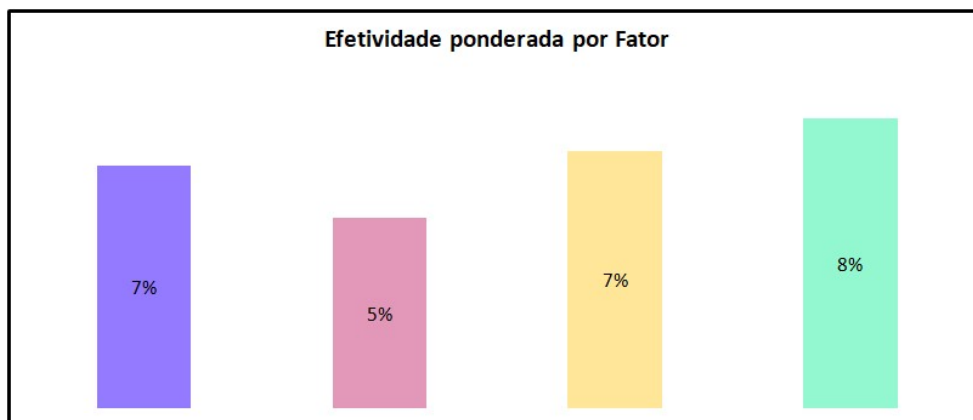


Figura 2: Efetividade ponderada por fator

Desta forma, entendemos que a Kalendae é classificada no modelo de Oliva (2016) como tendo seu **GRC** sendo **insuficiente**.

4. PROPOSTAS DE MUDANÇA /INTERVENÇÃO / RECOMENDAÇÃO

De forma a contribuir para o desenvolvimento do modelo de GRC, apresentamos um conjunto de ações dentro das práticas apresentadas no modelo.

Estas práticas foram eleitas de acordo com o critério de *quick wins*. Desta forma, as ações propostas têm um caráter de **esforço fácil** para sua **implementação** e presume um **resultado impactante** na melhoria do **GRC**. Tais práticas abrangem a **sistematização** do processo de **identificação de riscos** corporativos e da **avaliação** do nível de **maturidade** em GRC da empresa, além de apresentar boas práticas para a gestão de riscos corporativos.

Comprometimento da alta gestão com o GRC:

- Criação de uma política de risco estabelecida pela alta direção e divulgada através de treinamentos e canais de comunicação;
- Criação de um plano de melhoria do GRC, alinhados aos objetivos da companhia;
- A implementação destas ações deve ser acompanhada pela alta direção em suas reuniões semanais, já pré-estabelecidas, de forma contínua, a partir de uma agenda fixa.

Existe responsabilidade sobre os riscos:

- Pelo porte da kalendae, propõem-se que a responsabilidade sobre os riscos seja Deve-se atribuir aos coordenadores das operações, alocados nos clientes, a função de gestão de risco daquela operação, com responsabilidade em reportar os riscos e oportunidades das operações, contribuir na tratativa dos riscos abordados e acompanhar a implementação das ações relativas ao GRC;
- A companhia deve comunicar esta estrutura de forma que todos saibam como acessá-la.

Existe tolerância e apetite a risco bem definidos:

- Em consonância com as metas e objetivos da companhia, a alta direção deve definir e comunicar à companhia sua tolerância e apetite ao risco;
- Para realizar tal análise, deve se realizar um levantamento de riscos na companhia levando-se em consideração as relações que estão estabelecidas no ambiente de valor.

Existe uma cultura consciente dos riscos:

- Criação de uma estrutura de comunicação exclusiva aos assuntos de GRC, com identidade própria e regularidade de atividade;
- Treinamentos sobre a estrutura de GRC e de sua operacionalização nos seus diferentes níveis da companhia, para todos os profissionais relevantes ao assunto.

Existem recursos suficientes para a GRC:

O recurso investido deve levar em consideração os seguintes pontos:

- Recurso financeiro disponível;
- Volume de atividades essenciais de GRC a serem realizadas, conforme planejamento;
- Necessidade de recurso externo;

- Necessidade de recurso relativo a estrutura de GRC (profissionais, conhecimento, técnicas, sistemas).

Há eficiência na Identificação, análise e resposta ao risco:

- A alta direção deve identificar os riscos de forma global;
- Os coordenadores de operação devem identificar e relatar os riscos à alta direção, através de canal específico;
- Todo profissional deve ser orientado a relatar riscos identificados, ao seu coordenador.
- A alta direção deve analisar os riscos identificados junto aos coordenadores de operação;
- A alta direção deve determinar o método de categorização e classificação dos riscos identificados. Deve-se determinar qual a abordagem para cada classe de risco identificada;
- As ações a serem tomadas, em relações aos riscos, devem ser acompanhadas pelos coordenadores e reportadas à alta direção;
- A alta direção deve determinar as ações a serem tomadas, levando-se em consideração o alinhamento aos objetivos e metas, recursos e tolerância ao risco.

Os processos de GRC são dinâmicos e realimentados:

- Conforme relatado nas outras ações a kalendae deve;
- Ter agenda contínua sobre riscos em suas reuniões de alta direção;
- Apresentar um canal de comunicação específico e bidirecional para assuntos de GRC;
- Utilizar o conhecimento e permeabilidade dos coordenadores de operação, para a operacionalização dos processos do GRC;

O GRC é relacionado com oportunidades:

- Criar, a partir do canal de comunicação do GRC, um programa de reconhecimento ao levantamento de oportunidades dentro das operações;
- Todas as contribuições devem ser respondidas e quando viáveis reconhecidas;
- As ações e os ganhos relativos a estas contribuições devem ser comunicados

Existe uma comunicação sobre riscos:

- Criação de uma estrutura de comunicação relativa aos assuntos de GRC, com identidade própria e regularidade de atividade;
- Este canal deve ser bidirecional e reportar o status dos riscos globais e por operações, além das ações em andamento;
- Toda contribuição deve ser considerada, avaliada e respondida;
- Treinamentos sobre a estrutura de GRC, para toda companhia, e de sua operacionalização nos seus diferentes níveis.

A GRC tem uma linguagem comum:

- Treinamentos sobre a estrutura de GRC, para toda companhia, instruindo toda força de trabalho em relação a estrutura e linguagem de risco em comum;
- Este treinamento deve habilitar os profissionais a entenderem e contribuírem com a estrutura do GRC.

Existe um sistema de informações gerenciais para a GRC:

- Considerando-se o porte da companhia e que a estrutura "dedicada" é a alta direção, uma planilha automatizada e compartilhada entre os sócios e a agenda de riscos nas reuniões semanais garantem a efetivação desta prática;
- Adicionalmente, a estrutura de treinamentos e comunicação reforçam esta prática.

Há programas de treinamento para o GRC (Abordado pelas outras práticas descritas).

Existem indicadores formais para riscos:

- Como o GRC e a área de performance estão sob responsabilidade da alta direção, durante o ciclo de planejamento, a alta direção deve analisar os cenários de oportunidades e riscos e criar indicadores de performance e riscos, de forma integrada;
- Estes indicadores devem ser monitorados e serem direcionadores de ações para a companhia preservar e gerar valor;
- Se possível, estes indicadores devem estar relacionados aos programas de remuneração variável, por operação.

Existe integração entre a GRC e os processos da organização:

Esta prática é estabelecida, através:

- Do processo de agenda de reuniões do GRC;
- Dos indicadores de riscos desdobrados por operação;
- Dos treinamentos em GRC;
- Dos canais de comunicação bidirecionais;
- Da participação dos coordenadores de operação nas reuniões de GRC e do desdobramento das ações em suas operações, atuando matricialmente em relação ao GRC.

Monitoramento, revisão e melhoria do planejamento da GRC:

O processo de monitoramento ocorre de forma contínua nas reuniões semanais da alta direção, onde o processo de GRC é monitorado e melhorado, a partir:

- Do monitoramento dos indicadores de riscos das operações;
- Do monitoramento das ações propostas na mitigação de riscos;
- De contribuições qualitativas dos coordenadores de operação;
- Das mudanças de cenários, no ambiente de valor, que demandem atualização das práticas, políticas e indicadores de riscos;
- Da verificação da necessidade de aprimoramento de ferramentas, frente a evidência de ineficácia.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir das ações propostas, **reavaliamos** a maturidade em GRC da kalendae, através do modelo de **OLIVA**. Para a aplicação do modelo, foi **considerado** que a companhia tenha tido **sucesso** na **implantação** e **operacionalização** das ações proposta

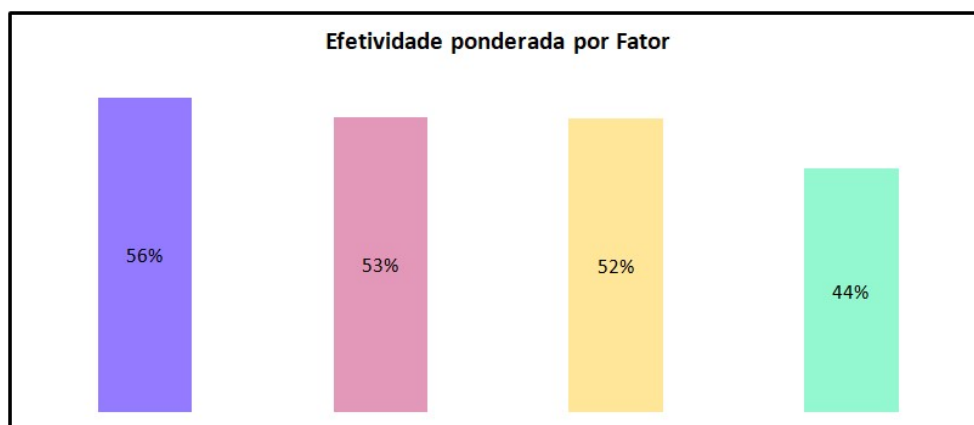


Figura 3: Efetividade ponderada por fator após recomendação

Como resultado do nível de maturidade **projetado**, a partir dos fatores do modelo, temos que a Kalendae atenderia a **56%** no fator **organização**, **53%** em tecnicidade, **52%** em **transparência** e **44%** em **efetividade**.

Desta forma, se conseguir **implementar** todas as **ações** propostas com **sucesso**, baseada no modelo de Oliva (2016), o nível **máximo** de **maturidade** que a kalendae pode atingir é o de um GRC **estruturado**.

Por fim, concluindo, de acordo com o modelo de maturidade em GRC de Oliva (2019), a Kalendae se encontra no nível mais baixo de maturidade, dentre os cinco níveis, intitulado “**insuficiente**”. A partir da análise da companhia, foram propostas ações, de **alto impacto e baixo esforço**, de forma a direcionar a Kalendae a desenvolver seu processo de GRC. Uma vez implementadas, estas ações podem elevar o nível de maturidade em GRC da companhia em até dois níveis, alcançando-se o nível intitulado de “**estruturado**”.

Sendo assim, o trabalho contribui com a empresa ao direciona-la no caminho em direção a diferenciação em relação aos seus concorrentes e garantia da perenidade de seus negócios.

6. REFERÊNCIAS

DOI, Anderson. Gerenciamento de riscos corporativos em pequenas e médias empresas: análise de uma empresa nacional do setor de TI. 2017.87p. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Gerenciamento de Riscos Corporativos. São Paulo: IBGC, 2007.

MEIRELLES, Rogério. Gerenciamento de risco corporativo e avaliação da maturidade empresarial em gerenciamento de risco corporativo: um estudo de caso na Akzo-Nobel. 2018. 117p. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

OLIVA, F. L. A Maturity Model for Enterprise Risk Management. International Journal Production Economics, v. 173, p. 66-79, 2016.