

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO: UMA ABORDAGEM INTERVENCIONISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

Recebido em **08.01.2018**
Aprovado em **03.05.2018**

Wilson de Moraes

Mestre em Controladoria pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, profissional com 25 anos de experiência em áreas voltadas para o gerenciamento de riscos organizacionais, atuando em empresas nacionais e multinacionais de grande porte e líderes de mercado em seus segmentos.

Atualmente, como Gerente Executivo de Riscos Corporativos, é responsável pelas áreas de Auditoria Interna, Gestão de Riscos e Compliance do Grupo Silvio Santos, atuando na disseminação da cultura de riscos dentro da organização.

E-mail: moraes.wilsonde@gmail.com

Liliane Cristina Segura

Pós-Doutora em Administração pela Universidade de Salamanca (Espanha), Doutora em Administração na área de Finanças pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Especialista pela CSU – Fresno em Entrepreneurship Business Plan na California State University, Fresno, Estados Unidos. Certificada pela IACAFM (International Association of Certified Accountants and Financial Managers) em IFRS.

Atua como professora pesquisadora da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: liliane.segura@mackenzie.br

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO:
UMA ABORDAGEM INTERVENCIÓNISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

Joshua Onome Imoniana

*É CPA do Institute of Public Accountants da Austrália; Certified in Governance of Enterprise IT (CGeIT) e Membro do Comitê International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) Data Analytics Project Advisory Panel (the PAP). Atualmente, é professor da FEA-USP.
E-mail: josh.imoniana@yahoo.com.br*

RESUMO

A gestão de riscos é um dos mais importantes recursos para a sobrevivência das organizações. Em um cenário de demanda por transparência e confiabilidade nas demonstrações financeiras, o adequado gerenciamento de riscos operacionais é preocupação cada vez mais presente. Em razão disso, a gestão de riscos torna-se um instrumento de extrema importância para minimizar as ocorrências de perdas nas organizações. Porém, a literatura sobre o assunto aborda, principalmente, empresas do setor financeiro, havendo uma carência de dados para organizações pertencentes aos demais setores do mercado. É nesse contexto que o presente estudo teve como objetivo principal a implementação do gerenciamento de riscos operacionais na área de recebimento integrado (RI) de uma editora nacional. As análises deste trabalho tiveram por base os conceitos da metodologia Committee of Sponsoring Organizations of the

Treadway Commission (COSO) e foram viabilizadas com a utilização da metodologia Control Self Assessment (CSA) e da abordagem intervencionista. A metodologia CSA estabelece a identificação dos riscos pelos gestores da área em análise, porém, neste trabalho, com o intuito de obter contribuição para a teoria, foram apurados dados referentes a todos os funcionários da área de RI. Posteriormente ao levantamento de dados, as implementações das ações corretivas necessárias foram discutidas e negociadas com o gerente da área. O resultado apurado demonstrou sucesso no processo de implementação, destacando que a participação de todos os funcionários da área para apuração de fragilidades é benéfica e salutar para o negócio. O principal ganho verificado foi a disseminação da cultura de riscos entre os participantes deste trabalho e uma melhoria no ambiente de controle para a empresa.

PALAVRAS-CHAVE

Riscos operacionais. COSO. CSA. Abordagem intervencionista.

WILSON DE MORAES, LILIANE CRISTINA SEGURA, JOSHUA ONOME IMONIANA

INTRODUÇÃO

O Brasil vem passando por uma grave crise econômica, com a taxa de inflação fora da meta estabelecida pelo governo, de 4,5% ao ano, desde o ano de 2010. Essa crise afetou boa parte das empresas, onde o nível de desemprego divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para o trimestre de julho/agosto/setembro de 2016, atingiu o patamar de 11,8%, sendo a maior taxa já registrada pela série histórica da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) Contínua.

Perante esse cenário, as empresas brasileiras têm sido obrigadas mais uma vez a se resguardar diante do pior desempenho econômico da história brasileira. A gestão de seus recursos, escassos e importantes para a preservação de empregos, é fundamental para sobrevivência da empresa.

Atualmente, a gestão de riscos vem sendo tratada como fator de grande importância pelas empresas em diversos sentidos, além, é claro, do financeiro. Porém, essa preocupação não tem seu início na época atual. Segundo Bernstein (1997, p. 3),

[...] o estudo mais aprofundado sobre riscos inicia-se no Renascimento, quando

as pessoas se libertaram das restrições do passado e desafiaram abertamente as crenças consagradas.

Assim, as empresas devem avaliar os riscos a que estão expostas em suas operações, em relação às exigências do mercado, atentando para normas e regulamentações a seguir e implantando controles internos capazes de assegurar o mais eficiente processo operacional.

Porém, a evolução dos negócios e a alta competição entre as empresas começaram a expor fragilidades, culminando em escândalos financeiros internacionais famosos, como Bankers Trust (1994), Credit Lyonnais (1993), Barings Bank (1995), Sumitomo Company (1996), Enron (2001), WorldCom (2002), entre outros. Surgiu, então, a necessidade de mercados mais regulados e com mecanismos que proporcionariam mais estabilidade e transparência nas transações.

Esse cenário gerou novas regulamentações em relação ao mercado financeiro, como o acordo firmado entre os bancos centrais de diversas nações – Acordo de Capitais da Basileia –, e, para as companhias abertas listadas nas bolsas americanas, houve a promulgação da Sarbanes-

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO:
UMA ABORDAGEM INTERVENCIÓNISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

-Oxley Act (2002), também conhecida por SOX. Essas medidas tiveram por objetivo desenvolver mecanismos para proporcionar maior estabilidade e dar mais transparência ao mercado, com destaque para o processo de gerenciamento de riscos corporativos nas empresas nacionais e internacionais.

No Brasil, o crescimento da importância da gestão de riscos fica mais destacado com a Resolução n. 3.380/2006 do Banco Central do Brasil, que define em seu artigo 1º:

Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

Outro fator relevante foi a promulgação da Lei n. 12.846/2013 pela Presidência da República Federativa do Brasil, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. A referida lei exige das empresas a necessidade de implementação de controles internos operacionais para garantir que a relação entre

entidades públicas e privadas seja transparente e não tendenciosa à corrupção, fato punido com pesadas multas, além de reatuação pública (BRASIL, 2013).

Com isso, o nível de *expertise* dos responsáveis pela gestão de riscos culminou em uma sensível melhora, sendo atualmente

[...] improvável encontrar um tomador de decisões que não tenha, pelo menos, noção dos estragos que possam ser causados em decorrência de um tratamento inadequado de situações [...] (SANTOS, 2010, p. 11).

Essas novas exigências e determinações passam pelo controle dos riscos operacionais que, segundo Chorafas (2004), estão presentes em empresas com negócios regulados ou não, que possuem administração centralizada ou descentralizada, com alta ou baixa tecnologia, tendo sua base em território nacional ou internacional, com produtos complexos ou simples em seu portfólio.

Em pesquisa realizada em julho de 2012 pela Câmara Americana de Comércio (American Chamber of Commerce – AmCham), com executivos de 140 empre-

WILSON DE MORAES, LILIANE CRISTINA SEGURA, JOSHUA ONOME IMONIANA

sas, é possível entender a importância do assunto, pois o tipo de risco considerado de maior relevância foi o risco operacional (25,7% dos respondentes). Adicionalmente, 33% das empresas responderam ter uma área exclusiva para o controle das perdas potenciais, e outras 24% responderam que a área responsável por esse controle na empresa não se dedicava exclusivamente a isso, mas está relacionada ao tema, como a auditoria interna.

Apesar do grau de importância mencionado na pesquisa, verificou-se que 43% das empresas ainda não possuem um processo efetivo de controle dos riscos operacionais, 22,5% responderam que não realizam ações de controle, e 20,5% afirmaram que apenas ações pontuais de gerenciamento dos riscos são realizadas pelas áreas de negócios.

Considerando a relevância do tema, tanto nacional como internacional, fez-se um estudo aplicado na Editora Nacional (nome fictício) e constatou-se a necessidade de implementação do processo de controle de riscos na empresa. Isso ocor-

reu porque recentemente a empresa em questão, motivada pela atual crise econômica vivenciada pelo Brasil, foi obrigada de realizar uma série de ajustes internos, o que ocasionou a diminuição do quadro de funcionários. Por isso, verificou-se que era necessária uma conformidade na análise de seus riscos operacionais. Como consequência da diminuição do quadro de pessoal e de recursos, a área de auditoria interna identificou uma sensível diminuição do nível de controles internos que suportam a operação.

Diante desse contexto, este trabalho teve como objetivo desenvolver a implementação do gerenciamento de riscos operacionais na área de recebimento integrado (RI) de uma editora nacional.

E, como objetivo específico, foi preparado um *framework* a ser utilizado para a implementação desse processo nas demais áreas da empresa. Além disso, verificou-se o nível de importância de uma maior participação dos funcionários operacionais na metodologia Control Self Assessment (CSA), ferramenta que serviu de suporte para este trabalho.

A gestão de riscos vem sendo tratada como fator de grande importância pelas empresas em diversos sentidos

lise de seus riscos operacionais. Como consequência da diminuição do quadro de pessoal e de recursos, a área de auditoria interna identificou uma sensível dimi-

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO:
UMA ABORDAGEM INTERVENCIONISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

Segundo Nogueira (2004, p. 4), pelo atual conhecimento da metodologia, “As reuniões [de CSA] ocorrem com a participação do gestor do processo, seus principais colaboradores [...]”. Porém, nesta pesquisa intervencionista, os autores requisitaram a participação de todos os colaboradores da área, além do gestor do processo, objetivando maior identificação dos riscos operacionais e melhora no detalhamento das informações.

Este estudo justifica-se com base na contribuição para a Editora Nacional quanto a desenvolver, nos funcionários operacionais, a habilidade de identificar riscos, classificá-los quanto à sua relevância e sugerir ações corretivas cabíveis; gerar economia para o negócio, pois a empresa será capaz de identificar com maior precisão os riscos envolvidos em um processo, a sua relevância e os custos a serem investidos para a mitigação; apresentar maior clareza na tomada de decisão para a realização de investimentos em controles internos no negócio; identificar, com maior rapidez, fraudes que podem ocorrer/estão ocorrendo no processo operacional; gerar maior confiabilidade e transparência nas informações fornecidas interna e externamente, por causa do melhor detalhamento em relação ao ní-

vel de controle da empresa; demonstrar ao mercado e aos acionistas o grau de comprometimento da empresa com a melhoria contínua da governança corporativa.

Além disso, o resultado deste estudo terá relevância para a teoria, visto que contribuirá para o entendimento da metodologia CSA quanto à utilização de todos os funcionários operacionais da área analisada na identificação e graduação dos riscos da área de RI.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Riscos

Segundo Coimbra (2007, p. 25), “O conceito de risco não é novo”, sempre existiu e sempre existirá. Porém, a sua definição não é consenso entre os autores, mas está relacionada com perdas na operacionalização dos negócios. Para Coimbra (2007, p. 25),

O risco existe quando há probabilidade de ocorrência de resultados diferentes do esperado, ou seja, pode haver resultados melhores ou piores do que os planejados, embora a tendência seja em focar as chances de resultados negativos.

WILSON DE MORAES, LILIANE CRISTINA SEGURA, JOSHUA ONOME IMONIANA

De acordo com Marshall (2002, p. 19),

[...] risco pode ser definido, de forma abrangente, como o potencial de eventos ou tendências continuadas causar perdas ou flutuações em receitas futuras.

E Jorion (2003, p. 3) conceitua risco “como a volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionada ao valor de ativos ou passivos de interesses”.

Com o objetivo de alinhar o conceito de risco entre os diversos autores, foi publicada, em 2009, pela International Organization for Standardization (ISO), a Norma Internacional 31000 – Gestão de Riscos. A ISO 31000 surgiu da necessidade de harmonizar padrões, regulamentações e *frameworks* publicados anteriormente, que, de alguma forma, estão relacionados com a gestão de riscos (BRASILIANO, 2009). Essa norma defende a tese de que risco é o efeito da incerteza nos objetivos, e efeito é um desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo.

Em uma definição atrelada ao mercado financeiro,

[...] risco é definido em termos da variabilidade dos retornos observados de um

investimento em comparação com o retorno esperado do investimento, mesmo quando esses retornos representam resultados positivos (DAMODARAN, 2009, p. 24).

Diante dos conceitos expostos, pode-se observar que o risco está presente onde eventos futuros ocorrem com uma probabilidade mensurável (KENETT; RAANAN, 2011), além de ser elemento fundamental que influencia o comportamento financeiro (CROUHY; GALAI; MARK, 2001).

De acordo com Crouhy, Galai e Mark (2001), os riscos podem ser divididos de acordo com o tipo de exposição, sendo categorizados da seguinte maneira: de mercado, de crédito, de liquidez, operacional, legal e regulatório e fator humano.

Assim, as empresas, ao atuarem em qualquer tipo de economia de mercado, deverão estar atentas aos riscos existentes, tais como: consequência das decisões dos gestores, mudanças de governos, legislações e alterações no cenário econômico. Todos esses fatores podem afetar a continuidade das operações. Contudo, devem trabalhar a sua eficiência, mas com a noção de que não conseguem escapar da seguinte máxima: “Quanto maior for o

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO:
UMA ABORDAGEM INTERVENCIÓNISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

retorno esperado, maiores serão os riscos”. As ações de controlar e trabalhar os riscos estão entre os principais fatores para a sobrevivência de qualquer empresa, de acordo com Trapp e Corrar (2005). Conforme Bernstein (1997, p. 205),

A essência da administração do risco está em maximizar as áreas onde temos certo controle sobre o resultado, enquanto minimizamos as áreas onde não temos absolutamente nenhum controle sobre o resultado e onde o vínculo entre efeito e causa está oculto de nós.

Riscos operacionais

Apesar de não haver um consenso sobre o conceito de risco operacional, utilizaremos as definições de alguns autores que serão importantes para o reforço e a aplicação dos conceitos estudados neste trabalho. Como veremos, todas são abrangentes e sem uma indicação clara e agrupada sobre em quais processos estão envolvidas, dificultando a sua mitigação. Contudo, são de suma importância a correta classificação e o entendimento desse tipo de risco, com o objetivo de aumentar a conscientização de todos os envolvidos e diminuir a exposição a ele.

Segundo Jorion (2003), riscos operacionais são os casos que têm origem em erros humanos, de sistemas ou de acidentes, podendo ser incluídos os casos de fraudes, falhas da gestão e controles e procedimentos inadequados.

De acordo com Crouhy, Galai e Mark (2001), riscos operacionais referem-se ao potencial de perdas resultante de sistemas inadequados, falha de gerenciamento, falha nos controles internos, fraude e erros humanos.

Duarte Jr. (2005) define risco operacional como uma forma de mediar as potenciais perdas, no caso de seus sistemas operacionais, práticas e controles internos não serem capazes de identificar falhas humanas ou de equipamentos.

Já Coimbra (2007) afirma que todos os fatores operacionais estão intrinsecamente ligados, desde processos, eventos externos e tecnologia até pessoas. Essa relação determina que qualquer fator ocorrido afetará diretamente o processo de controle de riscos operacionais.

Lima (2007) assevera que o risco operacional deriva de eventos únicos, iniciando desde uma negociação incorreta e fraude, até forças da natureza (acidentes, terremoto, tempestade etc.). As diversas formas de

WILSON DE MORAES, LILIANE CRISTINA SEGURA, JOSHUA ONOME IMONIANA

eventos que originam esse tipo de risco tornam difícil uma definição precisa.

São de suma importância a correta classificação e o entendimento dos riscos operacionais

Huber e Imfeld (2009) mencionam que o risco operacional pode causar perdas diretas ou indiretas, via riscos de mercado, crédito ou risco do negócio. Esses três tipos de risco estão diretamente ligados ao resultado operacional, à receita do negócio e à liquidez da operação. A representação dessas relações existentes inclui as perdas indiretas ocorridas na operação, as quais podem acarretar grandes prejuízos para a empresa.

Entre os escândalos financeiros ocorridos em um passado recente, pode-se observar a materialização dos riscos operacionais, que gera grandes perdas para as organizações, entre as quais se destacam: Bankers Trust (Estados Unidos, 1994), Credit Lyonnais (França, 1993), Sumitomo Company (Japão, 1996), Enron (Estados Unidos, 2001) e WorldCom (Estados Unidos, 2002). Os exemplos mencionados, como em outros casos, apresentam relação

entre combinação de risco de crédito/mercado e falhas nos controles internos, envolvendo o conceito de riscos operacionais. Dentre os riscos que envolvem essas operações, o maior deles são as operações não autorizadas (JORION, 2003).

Porém, para que o mercado se tornasse mais seguro e transparente nas informações aos investidores, algumas normas e regulamentações foram implementadas, as quais afetaram diretamente o controle das empresas quanto ao risco operacional. Neste trabalho, analisaremos o impacto das principais alterações nos processos das empresas.

Gestão de riscos operacionais

Atualmente, quando o assunto é gestão de riscos, a primeira relação que vem à mente do profissional responsável por essa função refere-se às normas definidas pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

A metodologia (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2007) estabelece que o processo de gerenciamento de riscos tem por premissa que toda organização existe para gerar valor para as partes interessadas.

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO:
UMA ABORDAGEM INTERVENCIÓNISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

Como definição, a metodologia COSO especifica que as empresas devem tratar riscos e oportunidades que afetam a criação ou a preservação dos valores, definindo gerenciamento de riscos da seguinte forma:

- O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, pela diretoria e pelos demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento de seus objetivos (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREASURY COMMISSION, 2007).

Segundo Damodaran (2009, p. 301),

[...] a efetiva gestão do risco diz mais respeito às escolhas estratégicas do que às escolhas nas esferas financeiras, e manifesta-se no valor na forma de retornos excedentes ao custo de capital mais expressivos e sustentáveis.

Conforme Duarte Jr. (2005), os riscos operacionais estão presentes em toda e qualquer atividade do mercado. Mesmo não sendo novidade, não há uma metodologia nacional ou internacional para que as empresas realizem o seu gerenciamento de forma padronizada.

Huber e Imfeld (2009) afirmam que muitas empresas ainda têm a visão de que o gerenciamento de riscos operacionais serve apenas para atender às exigências regulatórias ou é um fator de custos. Entretanto, a experiência demonstra que os lucros das empresas são originados pelo gerenciamento de riscos operacionais, desde que projetado e praticado como instrumento de gestão. Tal gerenciamento auxilia no atingimento dos objetivos da empresa, propicia a criação de vantagens competitivas e melhora a eficiência do negócio.

Porém, Aerts (2001) acredita que as empresas estão cada vez mais convencidas de que o gerenciamento de riscos operacionais é peça-chave na proteção e no aumento do valor para os acionistas. O sistema de controle de processos pode ser fundamental para identificar e avaliar riscos nas operações, especialmente se houver falta de conhecimento, aliada à depen-

WILSON DE MORAES, LILIANE CRISTINA SEGURA, JOSHUA ONOME IMONIANA

dência tecnológica e de informação, além do comportamento humano inadequado, que podem resultar em ineficiências e falhas (LUNKES, 2010).

Segundo Kenett e Raanan (2011), a gestão de riscos operacionais é uma abordagem holística que observa todas as áreas como partes de uma entidade chamada risco. Em continuidade ao pensamento dos autores, o risco, uma vez identificado, já não é mais um risco, mas um problema de gestão.

Contudo, o conceito de gestão de riscos operacionais nas empresas ainda está em seu estágio inicial (THLON, 2011). Esse conceito e a forma de ser tratado pelas empresas ainda carecem de aprofundamento. O conceito está mais desenvolvido no setor financeiro, em que, segundo Alves e Cherobim (2009), o risco operacional é objeto de interesse de bancos e de supervisores bancários de vários países. Em continuação, os autores mencionam que os avanços tecnológicos contribuíram para que instituições financeiras e autoridades reguladoras passassem a dar mais atenção ao risco operacional como um tipo de risco merecedor de tratamento corporativo.

As empresas devem verificar a melhor forma de administrar seus riscos,

pois eles estão diretamente relacionados à continuidade de seus negócios. O processo de gestão de riscos operacionais deve ter uma solução de acordo com as necessidades específicas de cada negócio (SANTOS, 2010).

A gestão de riscos operacionais pode ser dividida em seis passos, segundo Namazian e Eslami (2011): identificar o perigo; avaliar o risco; analisar medidas de controle de riscos; tomar decisões de controle; implementar controles de risco; supervisionar e revisar.

Não existe um consenso quanto à forma de implementação e acompanhamento do processo de gerenciamento de riscos. Os procedimentos ficarão sob a responsabilidade de cada empresa, que deve ter o cuidado de implantar uma padronização, na forma de agir e nos procedimentos de trabalho, que envolva todos os funcionários. Com a implementação do processo de gerenciamento de riscos, a empresa deve contemplar os riscos existentes, podendo evitá-los, reduzi-los, compartilhá-los ou aceitá-los (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2007). Para isso, é necessário identificar os riscos e tratá-los de forma adequada.

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO:
UMA ABORDAGEM INTERVENCIONISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

Identificação dos riscos operacionais

Após o processo de implementação da gestão de riscos operacionais, cabe à empresa realizar a identificação deles, pois, somente após esse estágio, ela terá uma visão dos processos dignos de atenção.

Com o processo de gerenciamento de riscos, a empresa deve estabelecer uma padronização na forma de agir e nos procedimentos de trabalho

Porém, essa não é uma tarefa fácil. Segundo Huber e Imfeld (2009), dois pontos devem estar alinhados: ter claro o conceito de risco e analisar a empresa como um todo.

Para Marshall (2002), a identificação de riscos deve passar por um processo de mapeamento da empresa, em que todos os processos e cadeias de negócios devem ser analisados, para posteriormente ser feita uma análise mais aprofundada. Como complemento, esse autor aponta como necessidade a realização prévia de *benchmark*, tendo por objetivos melhorar o conhecimento da empresa, aprimorar os processos operacionais e auxiliar na compreensão das alternativas possíveis.

Cada empresa terá o seu conjunto de riscos identificado de acordo com a sua forma de atuar, mas o que ocorre comumente nesta fase é que isso deverá ser feito de maneira que todos tenham uma visão única de riscos e de como eles podem afetar a empresa.

Nesse caso, cabe a realização de uma política de riscos com o objetivo de padronizar os processos e conceitos, que deverá ser aprovada pela alta gestão e divulgada constantemente para todos os funcionários. Conforme Weber (2014), o processo de gerenciamento de riscos envolve a utilização de políticas que vão proporcionar um conhecimento uniforme do nível empresarial em relação a todos os riscos.

Medição dos riscos operacionais

Para o efetivo controle dos riscos operacionais, é importante que se realize a mensuração dos valores envolvidos por meio da medida de custos.

Para Jorion (2003) e Marshall (2002), não existe uma forma padrão de medir os riscos operacionais. A implementação desses princípios torna o processo mais transparente, fazendo com que a gestão da

WILSON DE MORAES, LILIANE CRISTINA SEGURA, JOSHUA ONOME IMONIANA

empresa tenha confiança nos dados. Com a padronização e a amplitude das análises, fica mais difícil a ocorrência de novos riscos que possam impactar a empresa de forma relevante.

Em relação aos riscos operacionais, Marshall (2002) cita três regras básicas para coletar os dados e realizar a medição dos casos: as técnicas de análise histórica, a avaliação subjetiva de riscos e a estimativa do risco baseada em dependência.

Conforme é possível observar pelas técnicas demonstradas por Crouhy, Galai e Mark (2001), Jorion (2003) e Marshall (2002), não existe uma forma única de medição dos riscos operacionais, importando às empresas apresentar seus cálculos consistentes, adequados, formalizados e transparentes para todos os funcionários.

Avaliação dos riscos operacionais

Conforme a ISO 31000 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009, p. 18),

[...] a finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos necessitam de trata-

mento e a prioridade para a implementação do tratamento.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), para saber como um risco será tratado, é necessário identificar o grau de exposição a ele. O cálculo dessa exposição deverá levar em conta a probabilidade de materialização do risco e o seu impacto.

Conforme Marshall (2002, p. 227), existe uma facilidade de compreensão se os riscos são tabulados de acordo com a sua probabilidade e o seu impacto, de forma que os eventos mais preocupantes para as empresas são aqueles que apresentarem impactos ou probabilidades elevadas de acontecer. Ao ter conhecimento da classe em que os riscos estão enquadrados, a empresa poderá concentrar-se em ações imediatas.

De acordo com Amaral, Nunes e Amaral (2010), há diversas metodologias para avaliação do risco, e a maioria delas está baseada na relação probabilidade *versus* impacto para a realização dos cálculos, como *Information Security Risk Analysis Method* (Isram) – utilizada para cálculo dos riscos referentes à segurança da informação; *Automated Risk and Utility Management*

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO:
UMA ABORDAGEM INTERVENCIÓNISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

(Arum) – desenvolvida de acordo com as exigências da norma ISO 27005 (norma referente à tecnologia da informação); e *Failure Mode and Effect Analysis* (Fmea) – utilizada para identificar possíveis falhas no processo, antes que cheguem ao cliente.

A análise das fórmulas de cálculo tem por objetivo identificar o ponto exato em que se encontra o risco, gerando mais precisão na tomada de decisão. Além disso, tem por finalidade realizar o tratamento dos riscos potenciais até a minimização dos seus efeitos, chegando ao patamar de sua aceitação pela empresa.

Para Coimbra (2007), o processo de impacto e probabilidade pode direcionar as empresas na tomada de decisão quanto ao objetivo de estabelecer controles para limitar o surgimento do risco. Existem quatro decisões a serem tomadas: controlar, aceitar, transferência ou evitar. Essas ações serão suportadas de acordo com a tendência ao risco decidida pela alta gestão da empresa.

Segundo o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2007), ao avaliarem os riscos em uma perspectiva de probabilidade e impacto, as empresas têm condições de verificar se a tendência ao risco definido está coerente.

Além disso, poderão identificar que tipos de risco desejam assumir.

Mitigação dos riscos operacionais – autoavaliação dos controles

No caso de mitigação dos riscos operacionais, pode-se adotar a metodologia de CSA, também denominada autoavaliação dos controles internos.

De acordo com Nogueira (2004, p. 5),

A CSA consiste na metodologia iniciada na empresa petrolífera GULF – Canadá em 1987 para atender a um decreto local, sendo inicialmente utilizada por Auditores Internos que necessitavam de novas abordagens no exame da efetividade dos controles internos.

Já Cocurullo (2004, p. 169) defende que essa metodologia consiste em trabalhar com funcionários de uma determinada área e a administração da empresa, adicionando facilitadores com experiência no assunto. Ao reunir esses colaboradores, serão realizadas entrevistas e discussões sobre processos específicos da área de atuação dos funcionários, objetivando realizar uma autoavaliação dos controles relaciona-

WILSON DE MORAES, LILIANE CRISTINA SEGURA, JOSHUA ONOME IMONIANA

dos ao processo analisado, com o objetivo de desenvolver planos de melhorias para possíveis deficiências identificadas.

Conforme Almeida (2006), a CSA consiste na colaboração interativa entre funcionários, empresa e facilitadores para minimizar a possibilidade de materialização de riscos.

Engle e Joseph (2001) mencionam que a CSA é uma ferramenta utilizada por muitas empresas para aprimorar seus sistemas de controles internos e processos operacionais.

Para Lage (2013, p. 5), “a CSA promove a avaliação dos riscos e controle pelo pessoal que realmente executa o trabalho”. Conforme o IIA – The Institute of Internal Auditors (1998), a CSA é um processo que avalia a eficácia do controle interno, tendo por objetivo fornecer razoável segurança para que todas as metas da empresa sejam cumpridas. Essa responsabilidade é compartilhada entre os funcionários de uma empresa.

De acordo com Almeida (2006), a CSA pode ser gerada nos seguintes formatos: reuniões facilitadoras com a equipe (*workshop*), questionários ou pesquisas feitas com a equipe e produção por intermédio de entrevistas com a gerência.

Segundo Nogueira (2004, p. 5), as reuniões para identificação das fragilidades operacionais devem ocorrer com a participação do gestor do processo e seus principais colaboradores, tendo como facilitador um especialista no assunto. Ao final das análises, serão elaboradas cartas de avaliação do assunto discutido, em que o gestor irá definir se o risco é aceitável ou não e, a partir disso, criar planos de ação para mitigar aqueles considerados de maior relevância.

Lage (2013) esclarece que a CSA tem por objetivo implantar a autoavaliação dos riscos operacionais, gerando boas práticas de gestão de riscos e controles e oferecendo suporte às áreas, com metodologias e ferramentas para o aprimoramento da gestão dos processos.

Para o IIA – The Institute of Internal Auditors (1998), a utilização da metodologia CSA para avaliação dos processos operacionais deve considerar o escopo do processo, o impacto na cultura organizacional, o uso dos resultados da CSA, as melhorias no processo e o envolvimento da auditoria interna – deverá ser decidido qual o papel desta na implementação da CSA.

Conforme Engle e Joseph (2001), as vantagens de se utilizar a metodologia CSA são: é superior às técnicas de avaliação de

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO:
UMA ABORDAGEM INTERVENCIÓNISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

controles internos, como os controles de efetividade de comunicação, ética e integridade da gestão, entre outros; pode fortalecer o ambiente de controle interno, fazendo com que os participantes do projeto e a gestão entendam que a responsabilidade pelos controles internos é de todos e resulta em evidências mais confiáveis que as disponíveis a partir dos métodos tradicionais de avaliação de controle.

Segundo Cocurullo (2004), a CSA não tem por objetivo substituir a auditoria interna, mas permite aos auditores identificar de maneira mais rápida os controles flexíveis que permeiam a organização. Em continuidade, o autor menciona que

[...] a grande diferença entre os métodos de auditoria usuais e a CSA é que o segundo se baseia diretamente no conhecimento daqueles que vivem o processo no dia a dia (COCURULLO, 2004, p. 169).

Portanto, o resultado da metodologia CSA deve ser peça importante a ser utilizada pela organização, pelos gestores e pela auditoria interna no julgamento da qualidade dos controles operacionais. Adicionalmente, o relatório gerado pela conclusão do projeto de CSA deve ser uma

base sólida para a avaliação do ambiente operacional, além de aumentar a consciência de controle e gerenciamento de riscos dos funcionários da empresa.

Estudos já realizados

Não foram identificados trabalhos relacionados diretamente ao tema, ou seja, implementação do gerenciamento de riscos operacionais em áreas internas de uma editora de revistas.

Verificou-se também que os estudos realizados em empresas não financeiras não têm destaque no cenário acadêmico. Na análise realizada, de um total de 159 artigos verificados, foi identificado que, em 17 casos (11% do total), houve o estudo relacionado à gestão de riscos operacionais em empresas não financeiras. Desse total, em 35% dos casos, o estudo foi realizado em empresas relacionadas à área da saúde; em 29%, em empresas do setor de distribuição; em 18%, em micro e pequenas empresas; e em outros 18%, em outros segmentos.

Quando se analisaram os 17 artigos, pôde-se observar que os autores afirmam que o assunto de gerenciamento de riscos operacionais nas empresas do setor não financeiro deveria ser mais aprofundado.

WILSON DE MORAES, LILIANE CRISTINA SEGURA, JOSHUA ONOME IMONIANA

Segundo Thlon (2011), por causa do volume de regulamentações a que as empresas estão sujeitas atualmente, uma abordagem passiva para controle de riscos operacionais é insuficiente.

Para Dardac e Chiriatic (2010), um dos mais importantes riscos a serem debatidos é o risco operacional, que se tornou uma fonte relevante de perda não só para as instituições financeiras, mas especialmente para as instituições não financeiras.

Adicionalmente, Kouakou (2016) menciona que a gestão de riscos não é uma nova metodologia, mas vários eventos relacionados aos processos das empresas destacam a necessidade de controlar os riscos operacionais, mesmo porque a exposição aos riscos dos negócios é cada vez mais forte.

Diante dessas referências, é identificada a necessidade de maior atenção sobre estudos de gerenciamento de riscos operacionais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tipo de pesquisa

Para realizar o desenvolvimento da gestão de risco operacional na área de RI, foi uti-

lizada a abordagem da pesquisa-ação no ambiente da Editora Nacional. Para Vergara (2015), a pesquisa-ação tem por objetivo resolver problemas por meio de ações definidas pelo pesquisador e pelos envolvidos na situação investigada. De acordo com Oyadomari et al. (2012, p. 64),

[...] a Pesquisa Intervencionista, portanto, pode ser entendida como uma das variações da Pesquisa-Ação e tem sido bastante recomendada como uma técnica que pode produzir resultados relevantes.

Portanto, a utilização da pesquisa intervencionista neste trabalho teve por objetivo identificar conhecimentos na prática para solucionar situações do dia a dia, tendo como ponto principal resolver problemas de prática operacional, além de analisar a evolução do conhecimento teórico.

IMPLEMENTAÇÃO DA PESQUISA NA EDITORA NACIONAL

Empresa analisada

A empresa utilizada como estudo de caso neste trabalho representa um dos maiores grupos de comunicação e distribuição da

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO:
UMA ABORDAGEM INTERVENCIÓNISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

América Latina. Foi fundada como uma pequena editora no ano de 1950, atuando na difusão de informação, educação e cultura, e contribuindo para o desenvolvimento do país. Está presente nas áreas de mídia, gráfica, distribuição e logística. Possui, atualmente, 40 títulos e 4,3 milhões de assinantes, e 6 das 10 maiores revistas do país pertencem ao seu portfólio, sendo líder em 15 dos 17 segmentos em que atua.

O cenário de crise afetou a instituição analisada neste estudo, com uma redução de 19% nas receitas líquidas da empresa no período de 2013 a 2015. Diversas medidas foram tomadas pela empresa para diminuir esse impacto financeiro. Como consequência, houve uma diminuição no número de funcionários do grupo, e, no período entre 2013 e 2015, a redução totalizou 33%, o que levou um menor número de pessoas a ser responsável pelos controles e processos operacionais. Esse fato gerou a possibilidade crescente de materialização das falhas nos processos operacionais e de consequentes prejuízos para o negócio.

Nesse cenário, o pesquisador responsável por este estudo propôs implementar a gestão de riscos operacionais nas diversas áreas da empresa e elaborar um

framework para padronizar esse processo. Porém, entendeu-se que era melhor realizar o levantamento em apenas uma área da empresa e, posteriormente, continuar o processo de implantação nas demais áreas.

A intenção foi demonstrar para os executivos da Editora Nacional, por meio da implantação do projeto em uma pequena parte da empresa, que ele pode ser relevante para todo o negócio.

Com isso, foi realizada uma análise pelo responsável por esta pesquisa, e identificou-se que a área de RI se enquadrava nessa situação, pois se trata de uma área pequena, mas com alta relevância para o negócio.

Área estudada

A área de RI possui 18 funcionários e está subordinada à diretoria financeira da Editora Nacional. A área é responsável por toda a entrada de informação quanto a pagamento de fornecedores e identificação de impostos federais, estaduais e municipais. Posteriormente, os dados são enviados para contabilização e análises gerenciais. Como em outras áreas da Editora Nacional, a área de RI também sofreu os reflexos da reestruturação interna, tendo trocado o gerente e o supervisor da área, além de ser composta

WILSON DE MORAES, LILIANE CRISTINA SEGURA, JOSHUA ONOME IMONIANA

em sua maioria por funcionários com cargos de assistente ou juniores.

Com o objetivo de obter os dados a serem analisados por meio de diferentes fontes para evidenciar o resultado, utilizaram-se três diferentes técnicas para coleta dos dados desta pesquisa. A primeira técnica foi o desenho dos fluxos operacionais da área de RI. Na segunda técnica colocada em prática, o pesquisador participou dos *workshops* como facilitador, com o propósito de observar os integrantes do grupo e desenvolver conhecimento como suporte para a continuidade do projeto de pesquisa. A terceira técnica empregada foi a entrevista estruturada em

reuniões individuais com os participantes dos *workshops*.

Etapas do projeto

A fase de campo dividiu-se em: localização do problema, possibilidade de cooperação em longo prazo e conhecimento do tema. A parte teórica está assim dividida: construto, criação e teste desse construto, verificação da aplicabilidade e contribuições teóricas.

Com base nas teorias de Labro e Tuomela (2003 apud SILVA, 2014), o responsável por esta pesquisa construiu as etapas do projeto, conforme consta na Figura 1.

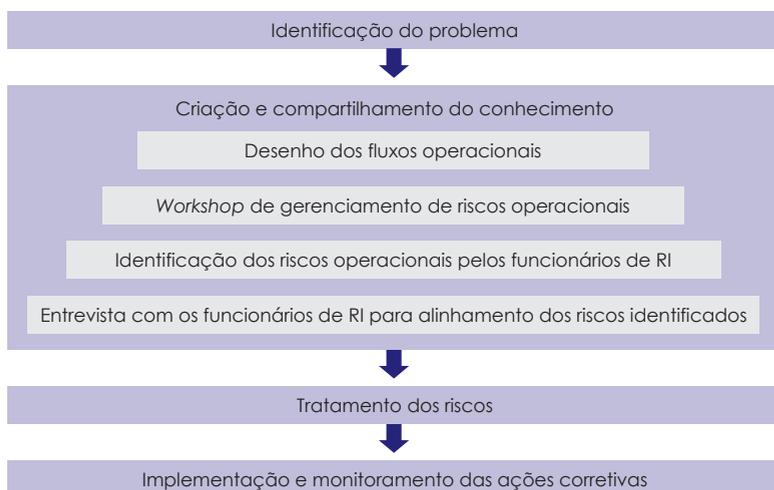


FIGURA 1 – Etapas do projeto de pesquisa

Fonte: Adaptada de Silva (2014).

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO:
UMA ABORDAGEM INTERVENCIÓNISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

Tratamento dos riscos

Após a criação e o compartilhamento do conhecimento, etapa em que os funcionários de RI foram treinados sobre gerenciamento de riscos por meio de *workshops* e desenho dos fluxos operacionais, solicitou-se a todos os participantes que relacionassem os riscos identificados por eles em sua operação diária ou nos processos que conheciam.

Após a consolidação dos dados apontados, apuraram-se 20 riscos que foram traduzidos na matriz probabilidade *versus* impacto (ver Figura 2).

Diante desse quadro, o gestor tomou conhecimento dos fatos e decidiu pela resposta aos riscos apontados pelos funcionários da área quanto a controlar, transferir, evitar e aceitar. Vale ressaltar que a identificação do risco 19, em especial, foi reveladora para os gestores da área de RI, visto que a consequência da materialização desse item colocaria em dúvida todos os processos realizados pela área. A relevância da identificação gerou uma mudança imediata na forma de entrada de dados, fazendo com que o gerente de RI efetuasse mudanças no sistema e na forma de trabalho dos funcionários.

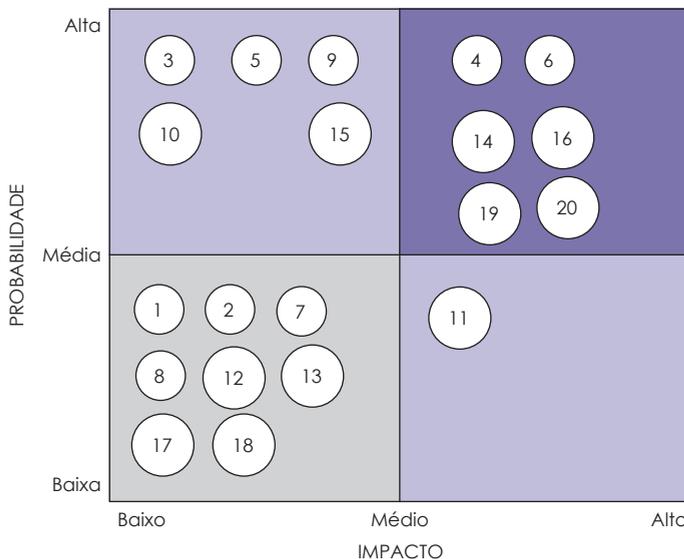


FIGURA 2 – Matriz probabilidade *versus* impacto dos riscos consolidados da área de RI

Fonte: Elaborada pelos autores.

WILSON DE MORAES, LILIANE CRISTINA SEGURA, JOSHUA ONOME IMONIANA

Implementação e monitoramento das ações corretivas

A implementação das ações que mitigarão os riscos identificados será realizada pelos gestores da área de RI após a conclusão do projeto e com o acompanhamento da área de auditoria interna. Após essa implementação, será realizado o monitoramento da área por meio do acompanhamento, da revisão e da atualização do gerenciamento de riscos operacionais.

Observou-se ainda uma mudança em relação à percepção da importância da área pelos funcionários de RI, e comprovou-se o baixo nível de conhecimento dos funcionários de RI quanto aos procedimentos operacionais sob a responsabilidade da área. Além disso, solicitou-se a implementação do projeto “Gerenciamento de riscos operacionais” em outras áreas da Editora Nacional como decorrência deste estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de gerenciamento de riscos operacionais torna-se cada vez mais importante nas organizações, conforme os ambientes interno e externo vão se tornando desafiadores. A crise econômica

pela qual o Brasil passa atualmente representa um presente e um futuro incertos para as empresas, e isso é um desafio para os gestores em relação à forma de gerir seus ativos tangíveis e intangíveis.

Com isso, torna-se importante a correta identificação dos riscos operacionais por toda a empresa, fazendo com que esse processo seja uma peça-chave na proteção e no aumento do valor para os acionistas.

Nesse cenário, o presente estudo teve por objetivo principal a implementação do gerenciamento de riscos operacionais na área de RI da Editora Nacional, por meio da abordagem intervencionista. Essa abordagem permitiu identificar o perfil de exposição da área aos riscos que envolvem a operação em seus processos diários, bem como trabalhar as ações necessárias para mitigar a sua materialização.

Por meio da metodologia CSA, os pesquisadores contaram com o auxílio de todos os funcionários da área de RI para o levantamento dos riscos operacionais. Ao término do projeto, foram negociadas com o gerente da área as ações corretivas necessárias para minimizar a exposição da empresa aos riscos operacionais apontados.

A pesquisa teve por base o modelo de gerenciamento de riscos sugerido pela me-

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO:
UMA ABORDAGEM INTERVENCIÓNISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

todologia COSO, com as respectivas adaptações necessárias para a adequação à Editora Nacional. Esse processo teve como objetivos a disseminação do conhecimento e a ampliação da cultura de gerenciamento de riscos dentro da empresa.

As etapas percorridas por esta pesquisa podem ser demonstradas da seguinte maneira:

- *Identificação do problema*: apuração da necessidade na empresa-alvo da pesquisa, com o suporte da alta administração.
- *Desenho dos fluxos operacionais*: foram mapeados todos os processos que compõem os procedimentos realizados pela área de RI, atentando para os riscos e controles internos em relação à exposição aos riscos operacionais.
- *Workshop do gerenciamento de riscos operacionais*: ao ser identificado o baixo nível de conhecimento dos participantes do projeto quanto a conceitos de riscos e gestão de riscos, optou-se por realizar um *workshop* para o compartilhamento de conhecimento e a criação a partir deste.
- *Identificação dos riscos operacionais*: após o *workshop*, os funcionários participantes do projeto alinharam os conhecimentos adquiridos no treinamento em relação à prática dos processos realizados diariamente. Essa junção de fatores culminou na relação de riscos identificados por aqueles que vivenciam a operação.
- *Entrevista com os funcionários de RI*: intervenção dos responsáveis pela pesquisa com aplicação de questionário em uma entrevista estruturada. Esse procedimento teve por objetivo realizar o alinhamento entre os riscos verificados em relação ao conhecimento transmitido no treinamento.
- *Tratamento dos riscos*: etapa em que foram determinadas as respostas aos riscos identificados, materializadas pelas decisões de controlar, transferir ou aceitar o risco. Além disso, definiram-se as ações necessárias para a mitigação do risco apontado.
- *Implementação e monitoramento das ações corretivas*: processo que será realizado na fase pós-projeto, em que serão implementadas as ações necessárias para mitigar a materialização dos riscos, além de serem determinados os procedimentos para monitoramento contínuo.

Como conclusão, identificaram-se 20 riscos operacionais ao longo do processo.

WILSON DE MORAES, LILIANE CRISTINA SEGURA, JOSHUA ONOME IMONIANA

Desse total, seis casos (30%) foram considerados de alta relevância; e outros 6 (30%), de média relevância. Para esses riscos, o gerente da área resolveu implementar ações para controlá-los ou, em alguns casos, resolveu transferir o controle do risco para outra área da empresa. Em relação aos demais riscos, considerados de baixa relevância, o gestor da área decidiu pela aceitação, por entender que eram situações que estavam dentro do apetite ao risco definido pela empresa.

Como ponto de destaque, convém citar o risco 19, classificado como “sistemas inadequados” e considerado de alta relevância. Por causa da gravidade do problema, em caso de materialização do risco, o gerente da área de RI tomou as devidas atitudes para sua imediata solução.

Enfim, demonstrou-se que o envolvimento de todos os profissionais da área de RI se mostrou satisfatório. Adicionalmente a essa apuração, reforça-se a ideia de que a conexão com os funcionários diretamente ligados ao processo operacional gera ganhos relevantes com a utilização da metodologia CSA.

Nesse contexto, entende-se que os objetivos propostos inicialmente pelos pesquisadores foram atendidos, contribuindo

para a teoria e prática operacionais da empresa-alvo da análise.

Vale ressaltar as limitações deste trabalho quanto à extensão do resultado aqui obtido para outras empresas: 1. utilização para estudo de uma empresa em um setor específico, 2. análise de apenas uma área dentro da empresa-alvo desta análise e 3. fator tempo considerado insuficiente para um estudo mais amplo da situação.

Este trabalho não teve o propósito de esgotar o assunto aqui tratado. Para tanto, como sugestões de pesquisas futuras, há a necessidade de ampliar os estudos aqui realizados nos seguintes itens 1. ramo de atividade da empresa estudada, 2. avaliação da metodologia CSA em áreas maiores que a utilizada neste estudo e 3. ampliação do número de áreas estudadas dentro de uma mesma empresa.

THE IMPLEMENTATION OF OPERATIONAL RISK MANAGEMENT IN THE INTEGRATED RECEIVABLES: AN INTERVENTIONIST RESEARCH IN A PUBLISHER

ABSTRACT

Risk management is one of the most important features for the survival of organizations. In a

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO:
UMA ABORDAGEM INTERVENCIÓNISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

background in which transparency and reliability are fundamental cornerstones in financial statements, appropriate management of operational risks is a growing concern. As a result, risk management is increasingly necessary and a vital tool to reduce the opportunities for deviations from the route plan. However, the literature on the subject addresses, mainly, companies in the financial sector, showing a lack of data for organizations in other industries. Within this context, this study aims to present the implementation of operational risk management in the Integrated Receiving (IR) area of a National Publisher. The analysis of this study was based on the concepts of COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) methodology and made possible using Control Self Assessment (CSA) methodology, in addition to the interventionist approach. CSA methodology provides the identification of risks by managers of the area under analysis. However, in order to develop a theoretical contribution, this study analyzed data referring to employees in IR area. After data were collected, the implementations of the necessary corrective actions were discussed and negotiated with the concerned manager. The result was a success throughout the whole process of implementation; in addition, the participation of all employees were beneficial and constructive for the company in order to determine weaknesses of

the area. The main benefit observed was the dissemination of the risk culture among the participants of this work and an improvement in the control environment for the company. Results should be analyzed considering the limitations of this work, as the company studied belongs to a specific sector. Therefore, as a suggestion for future research, there is a need to expand the number of companies and internal areas to be studied, comparing the conclusions with those of this study.

KEYWORD

Interventionist research. Compliance. Finance.

REFERÊNCIAS

- AERTS, L. A framework for managing operational risk. *Internal Auditor*, v. 4, p. 53-59, Aug. 2001.
- ALMEIDA, A. L. de. A autoavaliação de controle de riscos nas organizações empresariais. 2006. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos-academicos/461-a-auto-avaliacao-de-controle-de-riscos-nas-organizacaoes-empresariais>>. Acesso em: 2 set. 2016.
- ALVES, C. A. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. Análise do nível de divulgação do risco operacional segundo recomendações do Comitê da Basileia: estudo em bancos do

WILSON DE MORAES, LILIANE CRISTINA SEGURA, JOSHUA ONOME IMONIANA

- país e do exterior. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 58-86, mar./abr. 2009.
- AMARAL, M. M.; NUNES, R. C.; AMARAL, É. H. *Metodologia para cálculo do risco por composição de métodos*. 2010. Dissertação (Mestrado em Computação) – Universidade Federal de Santa Maria, Porto Alegre, 2010.
- ARENA, M.; ARNABOLDI, M.; AZZONE, G. The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, v. 35, p. 659-675, 2010.
- ASSI, M. Gerenciamento de risco operacional nas organizações. Disponível em: <<http://www.marcosassi.com.br/gerenciamento-de-risco-operacional-nas-organizacoes>>. Acesso em: 6 fev. 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 31000: 2009*. Gestão de riscos – princípios e diretrizes. São Paulo: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2009.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução n. 3.380, de 29 de junho de 2006. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_L.pdf>. Acesso em: 5 maio 2018.
- BENEISH, M. D.; BILLINGS, M. B.; HODDER, L. D. Internal control weaknesses and information uncertainty. In: SUMMER CONFERENCE SERIES AT PURDUE UNIVERSITY, 2005, New York. *Anais...* New York: Purdue University, 2005. p. 1-56.
- BERNSTEIN, P. L. *Desafios aos Deuses: a fascinante história do risco*. 35. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- BRASIL. Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 5 maio 2018.
- BRASILIANO, A. C. R. ISO 31000: visão prospectiva do gestor de riscos corporativo. *Gestão de Riscos*, São Paulo, n. 47, p. 6-10, set. 2009.
- BRITO, O. *Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BRITO, O. *Mercado financeiro: estruturas, produtos, serviços, riscos, controle gerencial*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO:
UMA ABORDAGEM INTERVENCIÓNISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

- CHILESHE, N.; KIKWASI, G. J. Critical success factors for implementation of risk assessment and management practices within the Tanzanian construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Bingley, v. 21, n. 3, p. 291-319, 2014.
- CHORAFAS, D. N. *Operational risk control with Basel II: basic principles and capital requirements*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
- COCURULLO, A. *Gestão de riscos corporativos: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão – um estudo de caso*. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade São Francisco, São Paulo, 2004.
- COIMBRA, F. C. *Estruturação de unidade de gestão de riscos em bancos: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada. 2007. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/coso_erm_executive-summary_portuguese.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2016.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Controle interno – estrutura integrada. 2013. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downloads/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2016.
- CROUHY, M.; GALAI, D.; MARK, R. *Risk management*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.
- DAMODARAN, A. *Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- DANIELL, M. H. *World of risk: next generation strategy for a volatile era*. Singapore: John Wiley & Sons, 2000.
- DARDAC, N.; CHIRIAC, P. The management of operational risk specific to non-banking financial institutions in the context of actual financial crises. *Theoretical and Applied Economics*, V. XVII, n. 4, p. 93-106, 2010.
- DUARTE JR., A. M. D. *Gestão de Riscos para Fundos de Investimentos*. São Paulo: Pearson, 2005.
- ENGLE, T. J.; JOSEPH, G. W. Use of control self-assessment in audits. *The CPA Journal*, p. 46, Aug. 2001.

WILSON DE MORAES, LILIANE CRISTINA SEGURA, JOSHUA ONOME IMONIANA

ETTINGER, D. Gerenciando os riscos do projeto com a matriz de probabilidade e impacto. 2011. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/21216/gerencia-de-projetos/gerenciando-os-riscos-do-projeto-com-a-matriz-de-probabilidade-e-impacto/?trace=1519021197&source=single>>. Acesso em: 2 out. 2016.

FERREIRA, H. M. C. *Aplicação do modelo COSO ERM na avaliação de sistemas de controles internos: um estudo de caso para verificar a validade desse sistema no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte*. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Programa Multi-Institucional e Inter-Regional), João Pessoa, 2013.

HUBER, C.; IMFELD, D. Operational risk management in practice: implementation, success factors and pitfalls. *Alternative Investment Analyst Review*, p. 6-22, 2009.

IMONIANA, J. O.; NOHARA, J. J. Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, São Leopoldo, v. 2, n. 1, p. 37-46, jan./abr. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18180&email>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Dados macroeconômicos. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 11 set. 2016.

JORGE, M. J. S.; AUGUSTO, M. A. G. Financial risk exposures and risk management: evidence from European nonfinancial firms. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 68-97, set./out. 2011.

JORION, P. *Value at risk: a nova fonte de referência para a gestão do risco financeiro*. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 2003.

KENETT, R. S.; RAANAN, Y. *Operational risk management: a practical approach to intelligent data analysis*. Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2011.

KHANNA, H. K.; SHARMA, D. D.; LAROIYA, S. C. Identifying and ranking critical success factors for implementation of total quality management in the Indian manufacturing industry using TOPSIS.

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO:
UMA ABORDAGEM INTERVENCIÓNISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

Engineering, Construction and Architectural Management, Bingley, v. 12, n. 1, p. 124-138, 2011.

KOUAKOU, A. L'impact de la gestion des risques operationnels sur la performance des entreprises non financieres. *HAL Archives-Ouvertes*, Côte d'Ivoire, 2016.

LAGE, F. Control self assessment no processo de gestão de contrato de terceiros. 2013. Disponível em: <http://www.iiabrazil.org.br/new/2013/downs/eventos/seminario_belem_/01_Fernando_Lage_belem2013.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2016.

LAMEIRA, V. J. As relações entre governança e riscos nas companhias abertas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 14, n. 42, p. 7-25, jan./mar. 2012.

LEU, A. *Operational risk management in SMEs: modelling and implementation*. 2010. Thesis (Doctoral in Business Administration) – Charles Sturt University, Bathurst, 2010.

LIMA, L. F. F. *Estudo sobre a gestão qualitativa do risco operacional como prática de governança corporativa em instituições financeiras no Brasil*. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

LUNKES, R. J. *Controle de gestão: estratégico, tático, operacional, interno e de riscos*. São Paulo: Atlas, 2010.

MACHADO JR., G. A. Control self assessment (CSA): intensificando os controles. In: SEMINÁRIO DE AUDITORIA INTERNA, 2009. Vitória. *Anais eletrônicos...* Vitória, 2009. Disponível em: <[http://www.iiabrazil.org.br/seminarios/2009/03vitoria/4_Guilherme_Machado_Control%20Self%20Assessment%20\(CSA\)%20Intensificando%20os%20Controles.pdf](http://www.iiabrazil.org.br/seminarios/2009/03vitoria/4_Guilherme_Machado_Control%20Self%20Assessment%20(CSA)%20Intensificando%20os%20Controles.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2016.

MARSHALL, C. *Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARTIN, N. C.; SANTOS, L. R. S.; FILHO, J. M. D. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, São Paulo, n. 34, p. 7-22, jan./abr. 2004.

MOELLER, R. R. *COSO enterprise risk management: the new integrated ERM framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007.

MONT, J. What critics say on three lines of defense strategy. 2015. Disponível em: <<https://www.complianceweek.com/news/news-article/what-critics-say-on->

WILSON DE MORAES, LILIANE CRISTINA SEGURA, JOSHUA ONOME IMONIANA

three-lines-of-defense#.VyZ3LNQrK00>. Acesso em: 12 dez. 2016.

NAMAZIAN, A.; ESLAMI, N. Operational risk management (ORM). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, p. 3240-3245, 2011.

NOGUEIRA, R. N. (Coord.). *Análise das ferramentas de auto-avaliação na gestão do risco operacional*. São Paulo: Febraban, 2004. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/1782653-Subcomissao-de-gestao-de-riscos-operacionais.html>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

NSANGANZELU, A. J.; JAGERO, N. The levels of factors that contribute towards efficiency, effectiveness and strength of the internal control systems (ICSS) with regard to non-current assets safeguard and management in public institutions in Tanzania. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, v. 1, n. 1, oct. 2011.

OYADOMARI, J. C. et al. Pesquisa intervencionista: análise dos estudos empíricos internacionais em gestão estratégica de custos. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS EM PUNTA DEL ESTE, 12., 2012, Punta del Este. *Anais eletrônicos...* Punta del Este, 2012. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jdFNKXXTzpgJ:periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/download/16117/9523+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>.

com/search?q=cache:jdFNKXXTzpgJ:periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/download/16117/9523+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 12 dez. 2016.

PEDOTE, C. F. S. *Análise e gerenciamento de risco: gestão do risco operacional em instituições financeiras*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2002.

PEREIRA, J. M. Gestão do risco operacional: uma avaliação do novo acordo de capitais – Basileia II. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Brasília, v. 1, n. 6, p. 103-124, jul./dez. 2006.

RADU, L. D. Some considerations over the internal control in the context of current accountancy regulations. *Faculty of Economic Sciences Magazine*, n. 4, p. 688-693, 2012.

REASON, P.; BRADBURY, H. *The Sage handbook of action research participative inquiry and practice*. 2. ed. London: Sage, 2008.

RODRIGUEZ, G. M.; BRANDÃO, M. M. *Visões da governança corporativa: a realidade das sociedades por ações e a sustentabilidade*. São Paulo: Saraiva, 2011.

IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS NA ÁREA DE RECEBIMENTO INTEGRADO:
UMA ABORDAGEM INTERVENCIONISTA EM UMA EDITORA NACIONAL

ROSSETTI, J. M.; ANDRADE, A. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2014.

SANTOS, R. S. *Gestão de risco: uma visão teórica da mitigação de riscos no ambiente corporativo*. 2010. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SILVA, A. L. C. *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, A. L. C.; LEAL, R. P. C. *Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, S. J. *Gestão de riscos operacionais nas indústrias de alimentos, bebidas e vestuário em três regiões de desenvolvimento do estado de Pernambuco*. 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Faculdade Boa Viagem, Recife, 2012.

SUNDING, L.; ODENRICK, P. A method for action research interventions to improve joint problems solving in operational teams in the Swedish construction industry. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Lund, v. 7, n. 1, p. 97-123, 2010.

SUOMALA, P.; YRJÄNÄINEN, J. L. Interventionist management accounting research: lessons learned. *Research Executive Summaries Series*, Finland, p. 1-9, 2010.

SUOMALA, P.; YRJÄNÄINEN, J. L.; LUKKA, K. Battlefield around interventions: a reflective analysis of conducting interventionist research in management accounting. *Management Accounting Research*, Finland, p. 1-11, 2014.

TARHINI, A. et al. Analysis of the critical success factors for enterprise resource planning implementation from stakeholders' perspective: a systematic review. *International Business Research*, Toronto, v. 8, n. 4. p. 25-40, 2015.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. *A perspective on control self-assessment*. Florida: Professional Practices Pamphlet, 1998.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. IIA position paper: the three lines of defense in effective risk management and control. 2013. Disponível em: <<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

WILSON DE MORAES, LILIANE CRISTINA SEGURA, JOSHUA ONOME IMONIANA

THLON, M. Review of best international practice in operational risk management. *Financial Internet Quarterly e-Finanse*, v. 7, n. 1, p. 13-22, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/272180521_REVIEW_OF_BEST_INTERNATIONAL_PRACTICE_IN_OPERATIONAL_RISK_MANAGEMENT>. Acesso em: 12 dez. 2016.

TRAPP, A. C. G; CORRAR, L. J. Avaliação e Gerenciamento do Risco Operacional no Brasil: Análise de Caso de uma instituição financeira de grande porte. *Revista Contabilidade & Finanças – USP* (online), São Paulo, n. 37, p. 24-26, jan-abr. 2005.

VAN DE VEN, A. H.; JOHNSON, P. E. Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, Minnesota, v. 31, n. 4, p. 802-821, 2006.

VERGARA, S. C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WEBER, E. L. Gestão de riscos operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio. *Revista de Contabilidade do Mestrado de Ciências Contábeis da Uerj*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, 2014. Disponível em: <<http://www.convibra.org/upload/>

paper/2013/81/2013_81_8261.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2016.

YOSHIDA, P. M. M.; REIS, J. A. G. Controle interno nas empresas. In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 11., 2005, São José dos Campos. *Anais...* São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2005. p. 709-712.