



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Extensão de Nacala-Porto

Gestão de riscos corporativos para eficiência operacional nas pequenas empresas de transportes e logísticas de cargas: Estudo de caso da empresa SL,Lda, 2021-2022

Selma Agnir Sérgio Nuaila Varinde

Nacala, Maio 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Extensão de Nacala-Porto

Mestrado em Administração e Gestão de Negócios (MBA)

Gestão de riscos corporativos para eficiência operacional nas pequenas empresas de transportes e logísticas de cargas: Estudo de caso da empresa SL,Lda, 2021-2022

Dissertação submetida à Universidade Católica de Moçambique – Extensão de Nacala-Porto, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão de Negócios –(MBA)

Estudante: **Selma Agnir Sérgio Nuaila Varinde**

Supervisor: **Paulo Luís de Castro Cardoso, Msc.**

Nacala, Maio 2024

Índice	
Declaração de honra	I
Agradecimentos	II
Dedicatória	III
Lista de Abreviatura	IV
Índice de Figuras	V
Índice de Gráficos	VI
Índice de Tabelas	VII
Resumo	VIII
Abstrat	IX
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Problematização	3
1.3 Objectivos	4
1.3.1 Objectivo geral	4
1.3.2 Objectivos Específicos	4
1.4 Perguntas de Partida	4
1.5 Justificativa	4
1.5.1 No âmbito académico/científico	5
1.5.2 Na base aplicada/gerência	5
1.5.3 Do ponto de vista social	5
1.5.4 Do ponto de vista pessoal	5
1.6 Delimitação	5
1.7 Estrutura da Dissertação	6
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 Revisão de literatura teórica	7
A Gestão	7
Tomada de decisões	8
O Risco	9
Gestão de Riscos corporativos	12
Etapas da GRC	13
Princípios da GRC de acordo com a KPMG	14

O sistema de governação das sociedades – Governança corporativa	15
Órgãos da estrutura de Governança Corporativa	16
Boas práticas em Governança corporativa	17
Governança corporativa e compliance	18
Benéficos da Compliance	20
Principais modelos de gestão de risco corporativos	21
1. A Norma ISO 31000	21
Vantagens da Norma ISO 31000	23
2. COSO (2017)	23
Análise Comparativa das Normas ISO 31000 e COSO	25
3. Modelo Brasileiro	26
Relação entre a GRC, o CI e a governança corporativa.	29
Abordagens da GRC	30
4. 29 destruidores de valor Deloitte	30
A Matriz de Risco base decisória.....	32
Transporte e logística de cargas	33
As PME's em Moçambique	35
GRC em pequenas e medias Empresas	36
Principais erros na gestão de PME's	37
Modelo Adaptado para Identificação, Análise e Tratamento de Riscos Corporativos para Pequenas Empresas	37
2.2 Revisão de literatura Empírica.....	39
2.3 Revisão de literatura Focalizada	40
CAPÍTULO III - METODOLOGIA.....	42
3.1 Tipo de Pesquisa Quanto a Abordagem	42
3.1.1 Quanto ao Objectivo	43
3.1.2 Quanto aos procedimentos Técnicos	44
3.2 Técnica e Instrumento de Recolha de Dados	44
3.2.3 Entrevista	45
3.3 População e Amostra	46
3.4 Técnica e Instrumentos de tratamento de dados.....	47
3.5 Considerações éticas	50

3.6 Limitações	51
3.7 Breve apresentação do caso em estudo.....	51
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	53
4.1 Apresentação e análise de dados	53
4.1.1 Caracterização do sector em Nacala-Porto	54
4.2 Discussão dos Resultados	69
4.2.1 Processo e estrutura de gestão de riscos corporativos numa PME.	69
4.2.2 Vantagens da gestão de riscos corporativos numa pequena e média empresa	71
4.2.3 Eficiência das decisões tomadas pelos executivos através da análise da matriz de riscos .	72
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES	74
5.1 Conclusão	74
5.2 Sugestões	76
Referências Bibliográficas	77
APÊNDICES.....	81

Declaração de honra

Eu, Selma Agnir Sergio Nuaila Varinde , declaro pela minha honra que esta dissertação constitui o resultado da minha investigação pessoal, sob orientação do Dr Paulo de Castro Cardoso, para a obtenção de grau de Mestre em Administração e Gestão de Negócios.

Nacala-Porto, aos 11 de Maio de 2024

O Declarante

Selma Agnir Sergio Nuaila Varinde

Orientador

Paulo Luís de Castro Cardoso, Msc.

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradecer a Deus todo poderoso, que pela sua graça me concedeu saúde, força, concentração e recursos para a realização do presente trabalho de Dissertação.

Em Segundo agradecer a minha família pela motivação, suporte e paciência que foi essencial para que esse trabalho fosse realizado da melhor forma, em especial ao meu esposo Acub Varinde.

Ao meu orientador Paulo Luís de Castro Cardoso, Msc , pelo apoio incondicional na realização e acompanhamento deste trabalho.

Agradecimentos vão também para todos Docentes do curso de MBA que tanto contribuíram na aprendizagem das matérias inclusivas neste trabalho.

Agradecimentos aos Serviços distritais de actividades económicas de Nacala-Porto pela abertura para a colecta de dados bem como os técnicos da área dos Serviços de Actividades Económicas e da Contabilidade pela forma incondicional no fornecimento de dados.

Agradecimentos especiais aos Gestores da S L,lda pelo apoio prestado e disponibilidade de participação nas entrevistas e por todo esclarecimento oferecido que foi crucial para materialização do presente estudo

Agradecimentos a minha amiga, secretaria da ATRON dra. Olivia Faria, pela disponibilidade em auxiliar no esclarecimento e fornecimento de informações.

Agradecimentos ao meu colega Dr. Henrique Jango, pela motivação, parceria e partilha a qual pode contar durante o momento de aulas e execução da presente dissertação.

Dedicatória

Aos meus filhos Loty Junior e Eliette Kendra, que durante esses 2 anos foram privados de grandes momentos de carinho e convívio, afecto e acima de tudo de lazer.

Lista de Abreviatura

AI- Ambiente Interno;

AE- Ambiente Externo;

ANBT-NBR – Associação brasileira de normas técnicas- Norma brasileira

ATRON - Associação de Transportadores de Nacala Porto

CEO - Chief Executive Officer

CFM- Caminhos de ferro de Moçambique

COSO – Committe of Sponsoring Organizations of the treadway Comission

ERM - Enterprise risk management

GC – Governança Corporativa.

GF- Gestor Fianceiro

GG- Gestor Geral

GRC – Gestão de Riscos Corporativos

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IFAC - International federation of accountants

ISO – Organização Internacional de Normalização

KPMG- Empresa de consultoria internacional fundada por Klynveld Peat Marwick Goerdeler.

MO- Meios organizacionais;

MTA- Meios técnicos activos;

MTP- Meios Técnicos Passivos;

PMEs- Pequenas, Medias e Empresas

RE- Riscos Éticos

RO- Riscos Operacionais

RF- Riscos Financeiros

RH- Recursos humanos de segurança

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SDAE-N- Serviços Distritais de actividades económicas de Nacala

SL,LDA – Codificação da Empresa a ser estudada.

TCU – Tribunal de Contas da União

TCM, LDA – Transportes Carlos Mesquita, Lda

Índice de Figuras

Figura 1: Categorização de riscos _____	12
Figura 2: Princípios da GC _____	18
Figura3: Pilares da Compliance _____	20
Figura 4: Princípios de Gestão de Riscos _____	21
Figura 5: Processo de gestão de risco _____	22
Figura 6: Estrutura tridimensional para gestão de riscos e Controles Internos _____	24
Figura 7: Classificação dos 29 destruidores de valor _____	31
Figura 8: Exemplo de uma matriz de riscos _____	32
Figura 9: Mapeamento de riscos para PMEs. _____	38
Figura 10: Etapas da análise de conteúdo _____	48
Figura 11:Esquematização das variáveis de pesquisa _____	49
Figura 12: Estrutura da SL, LDA _____	52
Figura 13: Matriz de risco da SL,lda _____	68

Indice de Graficos

Grafico 1-----	71
----------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Modelos de tomada de decisão	8
Tabela 2: Evolução do entendimento sobre o risco.	10
Tabela 3: Modelos de GC	16
Tabela 4: Marcos Históricos da Compliance	19
Tabela 5. Diferenças das normas ISO 31000/2018 E COCO/2017	26
Tabela 6: Escala de pontuação FR	27
Tabela 7: Níveis de probabilidade de riscos	28
Tabela 8: Critérios de classificação de Empresa quanto a dimensão.	35
Tabela 9: Gênero dos entrevistados	53
Tabela 10: Perfil dos participantes e Codificação	54
Tabela 11: Riscos identificados	58
Tabela 12: Análise de Impacto de riscos	68

Resumo

O presente trabalho de pesquisa, trás como tema **Gestão de riscos corporativos nas Pequenas Empresas de Transportes e logísticas de cargas**, onde versa sobre a análise do contributo da gestão de riscos corporativos, numa Pequena empresa, operando no sector de Transportes e logística de carga sedeadada em Nacala -Porto durante o período de 2021 a 2022. Constitui objectivo principal do estudo, analisar o contributo da GRC na performance organizacional de uma PME no sector de transporte e logística de carga em Nacala-Porto no período de 2021 -2022, respeitando uma estrutura composta por 6 (seis) capítulos, dos quais, a introdução, o marco teórico, a metodologia, a análise e interpretação de dados, os resultados da pesquisa e as respectivas referências bibliográficas. Estudo Justifica-se pelos desafios actuais na gestão das organizações, que advertem as empresas a adoptarem sistemas de gestão mais adequados, e com respostas oportunas e eficientes, num universo de incerteza e de constante mutação, passando a ter a GRC como um elemento a se ter em conta no processo de tomada de decisões empresariais, por forma a auxiliar os gestores das empresas na proteção dos seus activos e a valorizar os seus negócios, ainda que estes sejam classificados quanto a dimensão do seu volume de negócio, de pequena e média empresa. O estudo foi feito na Empresa SL,Lda, uma empresa de pequena dimensão, operando no mercado de Nacala-Porto, que com recurso a Entrevistas como método de recolha de dados, o estudo foi conduzido como uma pesquisa **Exploratória**, e os dados tratados e analisados com recurso a análise de conteúdos, analisados em categorias. Deste modo chegou-se a conclusão que, a gestão de riscos corporativos, contribui positivamente no alcance de melhores resultados na performance operacional das organizações, que agregam à sua estrutura organizacional, as políticas e boas práticas adjacentes ao processo de gestão de riscos. A GRC oferece muitas vantagens, podendo destacar a proteção de valor, melhoria da imagem e processos de tomada de decisão mais eficientes e consequentemente a sobrevivência das empresas a longo prazo.

Palavras-chave: Gestão de riscos corporativos, PME,s ,contributo na performance organizacional.

Abstract

The present research work has as its theme Corporate Risk Management in Small Transport and Cargo Logistics Companies, where it deals with the analysis of the contribution of corporate risk management, in a Small Company, operating in the Transport and Cargo Logistics sector based in Nacala -Porto during the period from 2021 to 2022. .The main objective of the study is to analyze the contribution of GRC in the organizational performance of an SME in the cargo transport and logistics sector in Nacala-Porto in the 2021-2022 period, respecting a structure composed of 6 (six) chapters, of which the introduction, the theoretical framework, the methodology, the analysis and interpretation of data, the results of the research and the respective bibliographic references. The Study is justified by the current challenges in the management of organizations, which warn Companies to adopt more appropriate management systems, and with timely and efficient responses, in a universe of uncertainty and constant change, starting to have GRC as an element to be taken into account in the business decision-making process. In order to assist the managers of the companies in the protection of their assets, and to value their businesses, even if they are classified according to the size of their turnover, of small and medium enterprise, the study was carried out in the Company SL, Lda, a small company, operating in the market of Nacala-Porto, which using Interviews as a method of data collection, The study was conducted as an exploratory research .and data processed and analysed using content analysis, analysed in categories. . In this way, it was concluded that corporate risk management contributes positively to the achievement of better results in the operational performance of the studied Company, which add to its organizational structure, the policies and good policies adjacent to the risk management process, GRC offers many advantages, being able to highlight the protection of value, improvement of the image and more efficient decision-making processes and consequently the survival of companies in the long term.

Keywords: Management of corporate risks, SMEs, contribution to organizational performance.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O presente capítulo, apresenta de forma sucinta uma breve contextualização, como forma de trazer as bases introdutórias que norteiam a pesquisa, espelhando as questões que dão origem a busca de respostas, os objectivos que orientam a pesquisa, as justificações e por fim a respectiva estrutura.

1.1 Contextualização

Nacala-Porto, um importante centro logístico com relevância crescente no país, e para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que operam naquele distrito marítimo, sua diversidade de modais de transporte, facultam e destacam a vitalidade do sector de transporte e logística de cargas. No âmbito desse cenário dinâmico, a eficiência operacional torna-se um factor determinante para o sucesso das empresas, especialmente considerando os desafios inerentes a este sector

A análise focada nessa empresa específica, durante o período de 2021-2022, permitirá uma investigação detalhada sobre as práticas de gestão de riscos adotadas e seus efeitos na eficiência organizacional. Dessa forma, este estudo visa preencher uma lacuna no conhecimento, ao fornecer *insights* específicos sobre a interseção entre a gestão de riscos corporativos e a eficiência operacional, no contexto particular das empresas de transporte e logística de cargas, em Nacala-Porto

Neste contexto, este estudo propõe uma análise aprofundada da gestão de riscos corporativos, em uma empresa específica de transporte e logística de cargas, em Nacala-Porto, procurando analisar o contributo que este processo traz para a empresa no referente ao alcance de sua eficiência organizacional.

Importa referir que, o processo evolutivo da gestão, desde a era medieval até ao contemporâneo, é rotulado pela necessidade de gerir situações, que não dependem ou que as organizações, não possuem poder sobre elas, propícias do ambiente de negócios. São exemplos destas, as ameaças que surgem do ambiente externo e podem perigar o funcionamento das organizações-.

A luz dos desafios actuais, que as organizações se deparam no ambiente de negócio, que por característica é detentor de um dinamismo crescente, conforme se notam avanços (quer na esfera tecnológica, quer na forma rápida, com que as pessoas se comunicam e aumentam os seus níveis de exigências)e capacidade de análises críticas, as organizações, estão cada vez mais associadas a conceitos como, ética, sustentabilidade, corrupção, fraudes, reputação, etc questões que trazem consigo a essência do risco.

Deste modo, independente da sua magnitude, toda organização estará sujeita a possíveis situações, que podem comprometer o alcance dos seus objectivos e nesta perspectiva, pode-se acreditar que as empresas estão continuamente diante de riscos e incerteza, e estes riscos precisam ser governado ou geridos, daí que nas abordagens contemporâneas, a gestão, conheceu conceitos como; governança corporativa, riscos corporativos e conformidade (GRC), um sistema de boas práticas de gestão, que enfatiza os impactos das decisões tomadas a nível da componente decisória, no sentido de desenvolver estratégia que auxiliam na mitigação dos seus efeitos negativos.

Em Moçambique, essa preocupação tem se feito sentir, muitas vezes nas grandes empresas, pois as Pequenas, Medias e Empresas (PMEs), muitas vezes negligenciam a preocupação com os riscos no processo de tomada de decisão. Uma situação no mínimo merecedora de análise, uma vez que, as pequenas medias e microempresas figuram mais de 90% das empresas, que operam no mercado Moçambicano, segundo o Observatório internacional da Sebrae (2012), empregando cerca de 24.1% da força de trabalho Nacional.

Contudo, o controle de maior parte dessas PMEs apresenta deficiências pelo sistema de gestão maioritariamente doméstica, que elas tem adoptado e com pouco suporte a nível de competências executivas, como refere (Freire 2003) “as pequenas e medias empresas menos dotadas de recursos humanos, tendem a enveredar com maior frequência pelo estilo empreendedor, assumindo o empresário fundador a responsabilidade pela orientação estratégica da organização” (p 39).

O estilo Empreendedor, na visão de Freire (2003), possui muitas vezes pensamento Intuitivo, e se adequa a decisões simples e de médio impacto, pois, desenvolve os seus negócios prevalecendo a sua personalidade, no que tange aos seus valores, crenças e estilo pessoal, não muito indicado para gestão a longo prazo.

Daí que, ao se assumir que toda organização (Empresa) pressupõem existências de objectivos de longo prazo e caminhos estratégicos que orientem o alcance desses objectivos, aceitar que o risco é uma variável do mercado que deve ser controlada, constitui pressuposto fundamental para a sustentabilidade dos negócios, daí que os modelos de GRC e as Normas ISO 31000/2012 orientam que toda empresa, independente da sua dimensão, precisa conter dentro da sua estrutura organizacional um sistema de gestão de riscos corporativos.

Compreende-se neste estudo, como riscos corporativos, a probabilidade de decisões tomadas pelo executivo (órgãos máximos de tomada de decisões nas organizações),

trazerem resultados diferentes daqueles pelos quais foram projetados, causando danos no processo operacional, financeiro e executivo. Sendo exemplos deles riscos estratégicos, operacionais, compliance, riscos financeiros, riscos de reputação e segurança de informação.

A Empresa SL, Lda, com sede em Nacala-Porto, é uma organização de capital privado, operando no ramo de transportes com dimensão de pequena empresa, preocupada com as múltiplas facetas do ambiente de negócio, por forma a ter sempre melhor posicionamento face a situações de riscos, incertezas e ameaças próprias do dinamismo de mercado, constitui o caso em estudo para a presente pesquisa, no horizonte temporal de 2021-2022.

1.2 Problematização

A questão basilar surge da existência de um pensamento ilusório, segundo o qual pressupõem que, as pequenas empresas não precisam se preocupar com sistemas mais elaborados de gestão. Essa percepção faz com que, as empresas acreditem que a estrutura simples em termos de organograma organizacional, se refere no desleixo ou na simplificação do processo de gestão, todavia, essa concepção tem levado muitas empresas a situações de crises. Esse grupo de empresas tem se limitado em montar a sua linha de *staff*, baseada na posse e, na indicação, no grau de afinidade etc., e o principal quesito, a competência, tem se deixado de lado.

Os Proprietários, sócios e acionistas das PMEs, muitas vezes encontram-se em posições cruciais no processo de tomada de decisão, porém nem sempre com competências a nível de gestão para ocupar os cargos em questão. Essa prática para além de criar embaraços no processo de gestão, traz consigo muitos riscos a nível corporativos, , assim foi com a SL,Lda, no início de sua implementação, em que se destacou algumas situações como: a ausência da transparência nos relatos contábeis, o que culminou com multas fiscais, oriundas de infrações cometidas sem intenção, conflitos existentes entre colaboradores (transportadores) e a componente decisória de forma constante e recorrente, comprometimento da boa imagem por conta de males entendidos e falta de clareza na partilha de informação.

Deste modo, como referem as abordagens modernas de gestão, que toda empresa independentemente do seu tamanho deve se preocupar com os riscos, de forma a proteger o seu patrimônio e garantir a longevidade no mercado, a **SL, Lda** sentiu essa necessidade e decidiu implementar um sistema de GRC. Desta feita surge a questão, **como o processo**

de gestão de riscos corporativos, contribui para eficiência organizacional, numa empresa de transportes e logísticas de carga em Nacala-Porto?

Por forma a procurar respostas para a nossa questão foram traçados os seguintes objectivos.

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo geral

Assim, o presente estudo tem como objectivo Geral:

Analisar o contributo da gestão de riscos corporativos numa PME, operando no sector de transporte e logística de carga em Nacala-Porto, no período de 2021 -2022

1.3.2 Objectivos Específicos

Para este estudo foram traçados como objectivos específicos os seguintes:

- Descrever processo e a estrutura de gestão de risco adoptada por uma PME em Nacala-Porto
- Identificar as vantagens e desvantagens da gestão de riscos corporativos na empresa de transporte e logística de cargas em Nacala-Porto
- Avaliar o grau de eficiência das decisões tomadas pelos executivos através da análise da matriz de riscos na empresa S,Lda em Nacala-Porto.

1.4 Perguntas de Partida

- Como descrever o processo e a estrutura de GRC de uma PMEs de transporte e logística de carga em Nacala-Porto.
- Quais as vantagens da GRC na gestão da SL, Lda em Nacala -Porto.
- Qual é o nível de eficiência das decisões tomadas pelos executivos através da análise da matriz de riscos na empresa SL, Lda .

1.5 Justificativa

Na visão de Gill (1999) a justificativa “consiste na apresentação de forma clara e sucinta das razões de ordem teórica e, ou práticas que justificam a realização da pesquisa da natureza científica ou académica, a justificativa deve indicar os estágios do desenvolvimento dos conhecimentos referentes ao tema” (p. 145).

A presente pesquisa pretende tratar de questões relacionadas a gestão de riscos corporativos nas PMEs ,como um elemento a se ter em conta no processo de tomada de decisões empresariais, por forma a auxiliar os gestores das empresas na proteção dos seus activos e a valorizar os seus negócios ainda que estes sejam classificados quanto a dimensão do seu volume de negócio, em Pequenas , Medias ou Micro empresas, acreditando-se poder comprovar que a gestão de riscos corporativos pode ser uma estratégica de muito valor, na luta pela estabilidade financeira e no garante da longevidade organizacional.

1.5.1 No âmbito académico/científico

A pesquisa justifica-se na actualidade do tema objecto deste estudo, carecendo de uma análise académica realista e de grande ênfase científico na área de gestão de riscos e governação das organizações.

1.5.2 Na base aplicada/gerência

Considera-se a importância de conhecer as implicações dos diversos riscos corporativos e as medidas de controle administrativos, para a estabilidade das organizações, uma vez que o objectivo primordial das organizações é a maximização do lucro e o alcance da estabilidade operacional, financeira e executiva, a qual, os gestores e demais membros da componente decisória tem se preocupado.

1.5.3 Do ponto de vista social

Justifica-se este estudo pela compreensão das formas como a sociedade encara e analisa as participações dos CEOs sobre o processo de gestão e seus riscos corporativos nas organizações.

1.5.4 Do ponto de vista pessoal

O estudo se mostra de especial relevo para a proponente, uma vez que, nutre a expectativa de acréscimo de conhecimentos sobre o processo de gestão de riscos corporativos, familiarização com as normas ISO e COSO, que tem se mostrado um dos desafios actuais das empresas como resposta a componente globalizada e as crescentes relações comerciais além-fronteiras.

1.6 Delimitação

Reconhecendo a limitação da pesquisadora quanto a abrangência de conhecimento e diversidade de pontos de análise, surge a necessidade de delimitar a pesquisa no tempo,

no espaço e na incidência de abordagem temática, evitando deste modo extrapolar a sua área e comprometer os resultados e a compreensão em momento de análise.

- **No espaço:** a pesquisa sobre a gestão de riscos corporativos nas PMEs foi realizada em Nacala-Porto, província de Nampula.
- **No tempo:** o período escolhido foi entre 2021 a 2022. A motivação pela escolha do horizonte temporal deveu-se a crescentes e notáveis crescimentos no sector de transporte e logística de carga pela ampliação do porto e modernização dos serviços pela CFM-Portos do Norte.
- **Incidência temática:** em termos temáticos, o estudo sobre gestão de riscos corporativos enquadra-se nas esperas de gestão estratégica e governança corporativas das organizações.

1.7 Estrutura da Dissertação

No concernente a estrutura, a pesquisa traz cinco capítulos.

- **O Primeiro**, encontra-se a introdução, composta pela problematização; objectivos, gerais e específicos; pergunta de pesquisa; justificativa do estudo e delimitação do estudo no espaço e tempo, e suas limitações.
- **O Segundo**, aborda-se em torno da revisão de literatura, teórica, empírica e focalizada sobre o tema, objecto deste estudo, onde irá se descrever o enquadramento teórico do tema na perspectiva de vários autores nacionais e internacionais.
- **O terceiro**, ocupa-se de trazer o desenho metodológico, a fim de esclarecer o caminho científico usado para a efectivação do trabalho de pesquisa, onde se debruça sobre o tipo de pesquisa, técnicas de recolha de dados e as respectivas técnicas de análise e interpretação dos dados.
- **O quarto capítulo** fez-se a apresentação, análise e interpretação dos resultados.
- **O quinto e último capítulo**, reserva-se para às conclusões, sugestões e referencias bibliográficas.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo, aborda sobre as diversas perspectivas a nível da literatura acerca dos conteúdos que vão compor o objecto do estudo proposto, diante dos quais procura-se trazer a revisão em 3 (três) vertentes; a teórica, a empírica e a focalizada. Sendo indispensável trazer os conceitos de gestão que são basilares para a presente pesquisa.

2.1 Revisão de literatura teórica

A Gestão

Desde os primórdios da humanidade o homem como ser racional foi desafiado a empreender esforços no sentido de ter algum objectivo por alcançar e encontrar a forma de o realizar. está necessidade desperta no homem a necessidade de planejar, organizar, reunir recursos, executar e avaliar os resultados alcançados, fazendo de forma inocente o que hoje chamamos de gestão. Como refere Costa (2013)

“Existem empreendimentos desde os primórdios da civilização que exigiram grande esforço de gestão, nomeadamente a construção das pirâmides do Egito, a muralha da china entre outros.” (Costa 2013, p33)

Santos (2008) refere-se a gestão como sendo o processo pelo qual as actividades são coordenadas e os recursos integrados através da planificação, organização, direcção e controle por vista ao alcance de objectivos previamente estabelecidos.

Contudo, entende-se que a gestão orienta as organizações face aos objectivos traçados previamente, a fim de que sejam possíveis de materializar sem esquecer que esse processo precisa ser possível de analisar em termo de eficiência e eficácia. Ela pode ser também vista como, o processo que compreende ao planeamento das actividades, a organização dos recursos necessários, a direcção e o controle do processo, a fim de que os objectivos organizacionais que antes foram desenhados, sejam alcançados.

Deste modo constituem papeis de gestão, o Planeamento, a Organização, a Direcção e o controle.

Organização

Na visão de Sandroni (1994, p. 248, cit em Shultz 2016) define uma organização como:

“conjunto de relações de ordem estrutural (direção planejamento, operação e controle), que consiste num sistema por meio do qual os desempenhos pessoais são operacionalizados e coordenados”.

De acordo com Robbins (2006) a organização é definida como sendo uma unidade social conscientemente coordenada, composta por duas ou mais pessoas, que funcionam de forma continua a fim de alcançar um objectivo comum.

Tomada de decisões

A tomada de decisão envolve escolhas ou posicionamentos que ditam o percurso subsequente face uma determinada realidade. De acordo com Kazmier (1975 cit. em Lima 2012) “Tomada de Decisão é o acto ou efeito de tomar, de decidir, resolução, determinação, deliberação, desembaraço, disposição, coragem capacidade de decidir” (p.16)

Todavia em gestão este processo deve ser antecedido de uma análise dos elementos determinantes, sua relevância e eficiência, como afirma Kazmier de forma paradigmática.

“A habilidade em tomar decisões é a chave para o planejamento bem-sucedido em todos os níveis da gestão. Isto envolve mais que uma simples seleção de planos de ação que assume pelo menos três fases: diagnóstico; descobertas de alternativas e análises” (Kazmier (1975 cit. em Lima 2012, p.17).

No que tange aos modelos para tomada de decisão Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves (2016) referem sobre a existência de 4 modelos nomeadamente, a razão, intuição, Improvisação e a política. Podemos espelhar a incidência desses modelos através da tabela a baixo:

Tabela 1 : Modelos de tomada de decisão

Modelo	Incidência
Racional	Pensar primeiro
Intuitivo	Ver primeiro
Improvisacional	Fazer primeiro
Político	Jogos de poder

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves (2016)

Importa frisar que o perfil da componente decisória irá determinar o modelo de tomada de decisão e consequentemente o tipo de respostas que o ambiente a que se insere, quer, seja interno ou externo, pode dar.

Sobre este prisma de ideias entende-se que os tomadores de decisão (sócios, acionistas, proprietários e gestores) são pessoas que precisam tomar decisões difíceis e garantir que estas decisões conduziram a organização ao alcance dos objectivos previamente estabelecidos, daí que precisasse referir sobre o seu papel na organização. Contudo, Mintzberg (1989) organizou os papéis do gestor em 10, nomeadamente: **líder, ligação, monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor, conciliador, gestor de recursos e negociador.**

Os papéis determinados por Mintzberg (1989), enfatizam o tipo de acção que cada gestor pode ter dentro das organizações face a diversas situações, e que a sua posição estratégica representará o possível fator crítico de sucesso empresarial, face a competitividade, uma vez que as empresas estão inseridas numa envolvente transaccional pela qual os concorrentes, potenciais ou não, buscam acelerar o passo rumo a desenfreada busca pela maximização da sua participação no mercado, a esse conjunto de acções é o que chamamos de estratégias, refere Santos (2008).

Deste modo de acordo com Lima (2012), a tomada de decisão é uma das atividades essenciais no contexto de gestão das Empresas, pois tudo o que o gestor realizar esta voltado para identificação de qual pode ser a melhor alternativa, a melhor escolha, o que trará melhores resultados ou menores malefícios, razão pela qual os gestores devem estar capacitados com algumas aptidões técnicas, conceptuais e humanas.

O Risco

O risco é um dos indicadores bastante estudados no ramo de negócio, pelos seus impactos económicos e financeiros que podem trazer, pela sua implicância directa no alcance dos objectivos de qualquer organização.

Durante o passar dos tempos, esta preocupação vem crescendo pela consciencialização dos impactos dos riscos nos negócios, todavia alguns acontecimentos podem ser destacáveis na visão de Amorim (2019) 5 (Cinco) décadas merecem destaca nos percursos

de evolução do entendimento de eventos críticos que obrigaram as empresas a assumirem novas posturas no concernente ao risco, conforme apresente na tabela a baixo.

Tabela 2: Evolução do entendimento sobre o risco.

Década	Entendimento sobre o risco
1920	Evento crítico – Quebra da bolsa de valores de Nova Iorque. Mitigação do risco – Implantação de políticas protecionistas e desvalorização controlada da moeda
1940	Evento crítico – Segunda Guerra Mundial. Mitigação do risco – Criação do Fundo Monetário Internacional-FMI, Banco Interamericano de Reconstrução e Desenvolvimento-BIRD e Organização Internacional do Comércio-OIC.
1970	Evento crítico - Crise no fornecimento de petróleo. Mitigação do risco – Implantação de controles para manutenção de estoques mínimos mundiais de petróleo.
1990	Problemas com Sistema Monetário Europeu e Crises nos Países Emergentes. Mitigação do risco – Bancos centrais instituem programas de socorro aos bancos em dificuldades - Coso I e Coso II, Acordos da Basileia I e II
2010	Perdas com derivativos atrelados ao dólar de grandes empresas brasileiras. Mitigação do risco - Adoção do hedge cambial.

Fonte: Adptado de Amorim (2019, p. 18)

Os eventos críticos acima mencionados traziam, não só um período de desafios para os gestores, mas também um período conturbado na arena económica e financeira das empresas e das nações. Contudo os gestores trazem até hoje, os ensinamentos dolorosos que cada evento deixou, a fim de evitar a sua ocorrência e ou mitigar os seus impactos, tendo esse conhecimento como acervo para o processo de controle interno e tomada de decisão.

Associada ao processo de tomada de decisões está o risco, que figura as diversas situações ou probabilidades de insucessos nos investimentos relacionados. Como defende Sandroni (1999) o risco pode ser compreendido como sendo “Situação em que, partindo-se de determinado conjunto de acções, vários resultados são possíveis e as probabilidades de cada um acontecer são conhecidas” (p 532).

Segundo o tribunal de Contas da união TCU (2012) o Risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que afete adversamente a realização de objectivo.

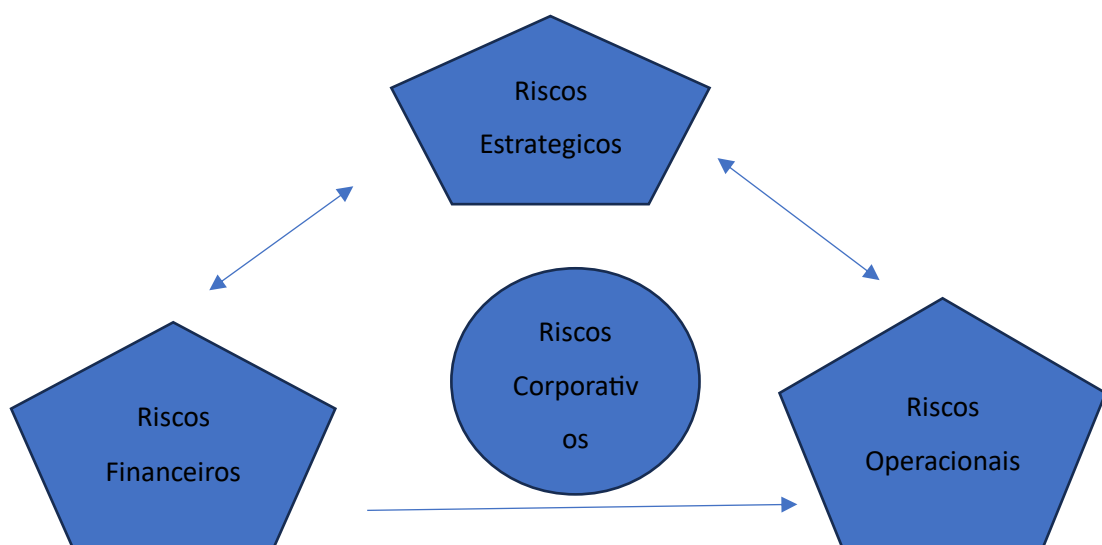
Na visão de Freire (2003) podemos identificar alguns tipos de riscos pelos quais as empresas geralmente estão sujeitas que são:

- **O risco operacional** que se encontra estritamente ligado ao processo de desenvolvimento das operações económicas das organizações, no que tange a acções de marketing, tecnologias, etc.
- **O risco estratégico** relativo a decisões estratégicas, que nem sempre tem a ver com acções da empresa em si mas, por questões da envolvente, que podem afectar a organização, podendo ser minimizado através de análises da envolvente macro económica e micro económica, são exemplos destas análises a PEST e a SWOT,
- **O risco financeiro** associado a flutuações do mercado financeiro, alterações de taxas de câmbios, juros etc. Madura e Gitman (2003) referem-se que financeiramente o risco representa a probabilidade de retorno concreto que um investimento possui face ao retorno esperado.
- **O risco corporativo**, associado ao sistema de governação das organizações, envolvendo todos interessados quer sejam os Shareholder ou Stakeholder, podendo configurar sobre forma de riscos equacionais, compliance (corrupção para vantagens ilegais, desrespeito as leis e normas, fraudes nos negócios, outras praticas ilegais de perda e viciação de documentação) endividamento, e Inadimplência e segurança de informação (ataques e crimes cibernéticos).

Em síntese, o conceito de risco, que não possui uma definição única e unanime, pode ser compreendido sob diversas perspectivas e campos de saber, uma vez que em finanças o conceito de risco está associado a probabilidade de fracasso no retorno de um investimento, em estratégia Empresarial pode se compreender que o risco figura a incerteza face as oportunidades e ameaças da envolvente, em gestão o grau de comprometimento no alcance dos objectivos previamente estabelecidos etc. contudo, em todas as vertentes o risco precisa ser conhecido e controlado, isto é, gerido.

Para este estudo, assume-se a classificação de riscos mediante sua categorização, que de acordo com o pensamento de Marshal (2002) e IBGC, a categorização dos riscos é feita segundo as fontes ou sua natureza, classificados em Riscos Estratégicos, Financeiros e Operacionais, e nestes todos podemos encontrar os riscos do corporativo, conforme o esquema seguinte:

Figura 1: Categorização de riscos



Fonte: adaptado de Marshal (2002) e IBGC (2007)

Gestão de Riscos corporativos

A gestão do risco refere-se ao conjunto de actividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que refere a possibilidade da incerteza no objectivo. (ANBT, ISO 73/2009), do mesmo modo Chapman (2006 cit em Pinto 2012) defende que “a gestão corporativa de riscos é uma estrutura compreensiva e integrada para uma Gestão

empresarial global no sentido de maximizar o valor de uma organização” de forma mais abrangente o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa –IBGC (2017) diz que,

“O gerenciamento de riscos corporativos (GRCorp) pode ser entendido como um sistema intrínseco ao planejamento estratégico de negócios, composto por processos contínuos e estruturados – desenhados para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos da organização – e por uma estrutura de governança corporativa – responsável por manter esse sistema vivo e em funcionamento. Por meio desses processos, a organização pode mapear oportunidades de ganhos e reduzir a probabilidade e o impacto de perdas. Trata-se, portanto, de um sistema integrado para conduzir o apetite à tomada de riscos no ambiente de negócios, a fim de alcançar os objetivos definidos”. (IBGC 2017, p.14)

Gerenciar riscos, constitui uma estratégia de suporte no processo de criação de valor, permitindo a unidade decisória, tratar da melhor forma possível as inúmeras situações e eventos que podem representar incertezas na organização e encontrar formas de mitigar e dar respostas mais eficientes, evitando que essas situações comprometam o alcance dos objectivos organizacionais.

Importa referir que não se trata de uma batalha desenfreada na caça ao risco, mais antes num instrumento de proteção de valor, através de critérios, regulamentos e políticas eficientes de funcionamento e de controle interno, que concorrem para o alcance dos objectivos estabelecidos.

Etapas da GRC

De acordo com a KPMG (2017), há necessidade de reconhecer e seguir duas etapas fundamentais para que a Gestão de riscos corporativos seja bem-sucedida, que são: a Geração do conteúdo e o estabelecimento de processos.

1. Geração de conteúdos – compreendendo a primeira etapa da qual podemos destacar certas actividades fundamentais, a dicionário ou definição do risco, definição do apetite ao risco, régua de impacto e probabilidade, o portfólio de riscos e a ficha riscos, estes elementos irão auxiliar a empresa a construir a sua estratégia de gestão de riscos e a cultura de riscos.

2. Estabelecimento de processos – estabelecer processos compreende a fase de definição dos caminhos seguir, esta relacionado a Política de gestão de riscos, a Estrutura de comité de riscos. Desenvolvimento da estrutura de gestão de riscos e por fim o monitoramento e o reporte.

Importa frisar que cada empresa, precisa encontrar a melhor forma de geração de conteúdos e o estabelecimento de processos, pois de acordo com a empresa de consultoria,

“Manter o conteúdo de risco “atualizado” e “dinâmico” deve ser uma prioridade — o que significa que a avaliação dos riscos corporativos (Entreprise Risk Assessment - ERA) não pode ser simplesmente um exercício anual. As principais organizações estão elaborando processos de avaliação de risco robustos e interativos, utilizando dados estruturados e não estruturados para identificar o impacto dos riscos novos/emergentes resultantes dos próprios esforços estratégicos da empresa e do ritmo acelerado das mudanças nas organizações.” (KPMG, 2017.p.1)

Princípios da GRC de acordo com a KPMG

A KPMG na 12ª conferência anual sobre questões de conselho fiscal, estabeleceu 8 princípios fundamentais para as empresas obterem os benefícios de um sistema de GRC-ERM. Na sua abordagem, os consultores acreditam que a gestão de riscos corporativos ajuda as organizações a estabelecerem o vínculo entre os riscos e as suas estratégias de negócio, contribuindo para o aumento do desempenho de seus negócios e valorização de suas marcas e, conseqüentemente do seu património. Este é um desafio para as empresas, possíveis de fazer face se:

- Os riscos (“conteúdo” do ERM) são avaliados e correlacionados em toda a empresa.
- Estabelece-se um entendimento comum sobre quanto de risco os colaboradores podem e devem assumir e quando devem comunicar sobre riscos ou oportunidades fora de sua alçada.
- Há uma estrutura comum de risco (“processo” de ERM) com prestação de contas sobre a mensuração, gerenciamento e monitoramento dos riscos.

- A quantificação e consolidação dos riscos é viabilizada por toda organização por meio de metodologias e ferramentas comuns.
- A preparação e divulgação de informações sobre risco para a gerência e para o Conselho de Administração são eficazes (isto é, captam as tendências de risco e os riscos emergentes).
- O programa de ERM respalda a tomada de decisões estratégicas e a proteção da marca, tendo valor preditivo.
- Há uma cultura que estimula as “discussões certas sobre risco” por toda a organização.
- Os processos de governança corporativa são fortalecidos

O sistema de governação das sociedades – Governança corporativa.

O sistema de Governação das sociedades, representa o conjunto de estruturas de autoridade e de controle e fiscalização das actividades, decorrentes das estratégias para o alcance dos objectivos sociais, salvaguardando os interesses dos acionistas e proprietários e de todos os interessados – stakeholders- e todas as responsabilizações sócias acopladas a sua existência,

De acordo com a international federation of accountants- IFAC(cit em Jordan, Neves e Rodrigues 2015) “E de opinião que é desejável implementar sistemas integrados de Corporet governance, gestão de risco e controlo interno para todo tipo de organização para que estas possam alcançar o sucesso de forma sustentável” (p. 63) contudo a GC assenta o seu sistema de gestão no que se denomina por Boas Práticas em GC.

De acordo com Teixeira (2014) a Estrutura de GC traz consigo a forma específica de distribuição de direitos e deveres de todos os participantes e interessados na Empresa, traduzindo e explicando as normas e procedimentos que vão rotular todas as decisões relativas a organização. Possuindo deste modo dois modelos distintos de GC, o modelo de Shareholder e o modelo Stakeholder

Tabela 3: modelos de GC

Modelo Critérios	SHAREHOLDER	STAKEHOLDER
Ênfase	Proprietários e Accionistas	Stakeholders e sociedade
Objectivos	Maximização dos lucros para os acionistas	Criação e distribuição de valor por todos
Posicionamento do gestor	Actua como agente do acionista	Assenta em compromissos morrais que adoptam como normais da empresa
Principais intervenientes	Sócios, acionistas gestores de top	Gestores, sindicatos, fornecedores e sociedade

Fonte: adaptado de Teixeira (2014)

Deste modo, sendo uma das práticas recomendadas na GC, a gestão de riscos não obsta que as empresas que pretendem alcançar a sua sustentabilidade a longo prazo, negligencie a necessidade de atrelar a sua estrutura organizacional a um sistema de gestão de riscos corporativos.

Órgãos da estrutura de Governança Corporativa

De acordo com o IBGR (2017) e Saavedra (2020) Os órgãos de governança corporativa podem variar conforme a empresa, mas basicamente a estrutura inclui:

- **Assembleia geral:** formada por todos os sócios;
- **Conselho de administração:** com funções de supervisiona a empresa e elaboração do desenho estratégico.
- **Conselho fiscal:** ligado a controle de gestão e as finanças da empresa, através da verificação se os valores e princípios estão a ser executados e conformidade com os instrumentos regulatórios.;
- **Comitês:** que são grupos especializados para prestar assessoria aos conselhos em áreas-chave, são exemplos deles os comitês de compliance fiscal e de Auditoria . a informação precisa ser filtrada antes de submetida aos conselhos e outros órgãos da alta direção,

- **Presidente e diretoria:** são os responsáveis da gestão empresarial do dia a dia, buscam assegurar o cumprimento dos planos estratégicos na busca de alcance dos melhores resultados
- **Agentes de defesas:** sugeridas 3 (três) linhas de defesas em que a primeira linha é responsável pelos controles relacionados a gestão organizacional, a segunda linha é responsável pelo controle financeiro, gerenciamento de riscos corporativos, qualidade e conformidade e a terceira e última linha fica responsável pela auditoria interna, estas 3 linhas fazem o filtro das informações, organizam a documentação que servem de base para a direção da empresa.
- **Agentes externos:** aqui encontramos os auditores externos e os órgãos reguladores que embora sejam independentes a empresa, oferecem mecanismos e instrumentos para o auxílio no processo de tomada de decisão.

Boas práticas em Governança corporativa

A GC procura harmonizar os interesses dos que participam na organização de forma interna e ou externa, direta e indiretamente, essa tarefa nada fácil, é possível alcançar tendo em consideração o desenvolvimento de posturas a que se denominam de boas práticas.

A preocupação das organizações em adotarem as boas práticas, reside no facto de que, as empresas que usam esse modelo em sua gestão aumentam o seu valor de mercado perante a sociedade e com isso o acesso ao crédito e a melhor posição no mercado de capitais pode ser alcançado. Menciona Mucheca (2014)

“A boa prática de GC tem a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar o seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade” (IBGC 2004, cit. em Mucheca 2014, p. 8).

Estas boas práticas melhoram a gestão de Empresa, tornando-a mais eficiente facilitando o processo de tomada de decisão pelos gestores. Silva (2018) e Oliveira (2016) consideram que as melhores práticas de GC, tem que ver com:

- Priorização da ética e integridade,
- Qualificação dos membros do Conselho de Administração (órgão directivo):
- Cultura de compliance,

- Foco no princípio de transparência,
- Análise e gestão de riscos.

As Boas Práticas na visão do IBGC (2015, cit. em Silva 2018) tem o seu alicerce nos princípios de GC e através deles os actores organizacionais torna-os em recomendações objectivas, alinhando os interesses de todos. Como representa a figura seguinte.

Figura 2: Princípios da GC



Fonte: IBGC (2015, cit. em. Silva 2018, p. 22)

Governança corporativa e compliance

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança do IBGC, os agentes do processo de governança, são indivíduos e grupos estatutários envolvidos no sistema de governação das sociedades, tais como sócios, os conselheiros de administração, diretores, conselheiros fiscais, auditores, entre outros.

Os agentes do processo da Governança, são responsáveis por garantir, que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, estabelecidos e desenhados nas políticas e procedimentos de controle internos, tendo em vista o cumprimento e obediência as leis e os dispositivos regulatórios do ambiente em que se encontram inseridos.

Dessa forma, o sistema de compliance não constitui responsabilidade exclusiva de um gestor ou área específica, mas sim de todos os agentes do sistema de governança que a organização decide adoptar em sua estrutura.

A Expressão “compliance” tem a sua origem no verbo em inglês “to comply”, que significa cumprir ou obedecer aquilo que foi estabelecido ou determinado, significa agir em conformidade com as regras, por conta disso na gestão das empresas é visto como o respeito e aplicação das normas e legislações vigentes

Na visão de Torres (2022), a compliance muito lembra as auditorias, que também se prestam a localizar erros e tratar as inconformidades, todavia o alcance desta é maior por analisar a empresa como um todo, não somente como um dectetor de erros e fraudes. Pensado como um “órgão regulador interno”, com o objectivo de tornar a empresa o mais regular possível.

Tabela 4: Marcos Históricos da Compliance

Anos	Acontecimento	Destaque de mitigação
1929	Quebra da bolsa de New York	Restauração da confiança no sistema financeiro, através de criação de políticas de proteção aos investidores
1930	Conferencia de Haia	Criação do banco BIS (Bank for International Settlements. para cooperação entre os bancos
1960	Era do Compliance	SEC (Securities and Exchange Commision – criada em 1933) passou a insistir na contratação de compliance officers para criar procedimentos internos.
2008	Crise Europeia	Preocupação com melhorias e políticas de controles internos

Fonte: Adaptado de Torres (2022) e Coimbra (2011)

Figura 3: Pilares da Compliance



Fonte: Adaptado de Torres (2022, p.19)

Benéficos da Compliance

De forma geral, de acordo com o Blog a cima o Compliance trás para as Empresas 4 benefícios:

- Aumento de controle sobre os riscos;
- Identificação de fraudes;
- Prevenção de assédios;
- Aumento de credibilidade e a expansão de mercado

Principais modelos de gestão de risco corporativos

A Gestão de riscos corporativos tem sido feita a nível global com recurso a modelos, padrões e práticas internacionais, os modelos ERM – Enterprise risk management, geralmente em uso, devidamente normatizados, como podemos ver as Normas ISO310000, o COSO-ERM, o Método Brasileiro (2009), e Deloitte 29 Destruidores de Valor.

1. A Norma ISO 31000

Publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas em 2009, a ISO:31000 – Gestão de Riscos – estabelece os Princípios e Diretrizes, da gestão de riscos com o objectivo de propor um método de padronização na forma de gestão de risco, ordenando a gestão de Risco em Princípios, Estrutura e Processo. (Hoffmann, Meireles & Oliva 2017)

A Norma estabelece um conjunto de princípios normativos que devem ser seguidos para alcançar o objectivo de tornar eficaz a gestão de risco (ISO 31000, 2018). A Norma assenta os princípios da boa governação de riscos através da criação e protecção de valor, com ênfase na Melhoria Contínua, Gestão integrada, Estruturada e abrangente, personalizada, dinâmica e inclusiva ressalta a importância dos factores humanos e culturais na organização e na busca pela qualidade de informação disponível para o processo de tomada de decisão. Podendo ser ilustrado pela figura seguinte:

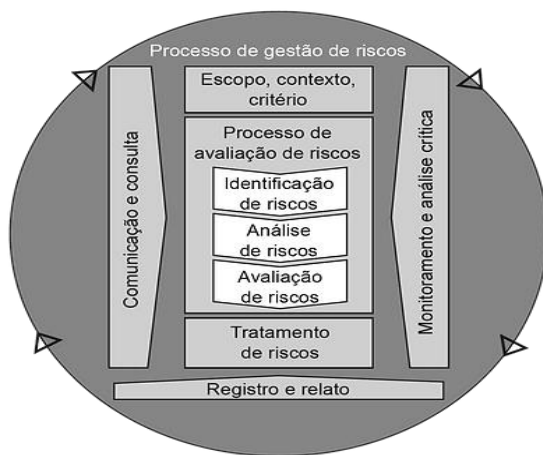
Figura 4: Princípios de Gestão de Riscos



Fonte: Adaptado de ISO 31000 (2018, cit. em ANBT-NBR. 2018, p..6)

Para além dos princípios acima descritos, a gestão de riscos corporativos , propostos pela Norma ISO 31000/2009, refere a necessidade de integração de processos no sistema de gestão de riscos, através de qual encontramos balizas na faculdade de comunicação continua e na possibilidade de consultar sempre que se pretende tomar determinada decisão a Norma também sublinha a necessidade de existir uma estrutura de identificação dos riscos, pela qual se fará a matriz de riscos da entidade, em seguida faz-se a sua análise a luz dos níveis de apetite ao risco previamente definidos pela organização, segue a avaliação do risco e seus impactos e por fim, o seu tratamento no sentido de mitigar o risco e seus impactos, estes processos são descritos pela figura seguinte:

Figura 5: Processo de gestão de risco



Fonte: Adaptado de ISO 31000 (2018, cit. em ANBT-NBR. 2018, p.15)

Etapas do processo de gestão de riscos corporativos pela ISO (2018)

➤ Identificação do risco

A primeira etapa do processo de GRC de acordo com a norma, compreende a identificação do risco, isto é, compreender o que pode acontecer, quando pode acontecer, porque pode acontecer.

➤ Análise de riscos

A Análise constitui o momento em que, após a identificação do risco, busca-se compreender qual é a probabilidade de sua ocorrência e quais são os seus malefícios prováveis.

➤ **Avaliação de risco**

Aqui a Empresa busca fazer uma comparação com eventos passados e seus estudos de impacto, buscando determinar a melhor forma de tratamento dos riscos por forma a mitiga-los ou a evita-los.

➤ **Tratamento de riscos**

O tratamento do risco tem a ver com a definição das ações concretas e suas aplicações para lidar com os riscos identificados, analisados e avaliados, que pode culminar com criação de novos métodos de controle ou melhoria dos existentes.

Vantagens da Norma ISO 31000

Algumas Vantagens podem ser destacadas a luz da norma ISO 31000/2009 que são:

- ✓ Auxilia as organizações a desenvolver uma estratégia de gestão de riscos para identificar e mitigar eficazmente os riscos, melhorando desse modo a probabilidade de alcançar seus objetivos e aumentar a proteção de seus bens.
- ✓ Faculta a criação de uma cultura de gestão onde os funcionários e as partes interessadas estão cientes da importância de monitorar e gerenciar riscos.
- ✓ Ajuda as organizações na identificação das oportunidades positivas e consequências negativas associadas ao risco.
- ✓ Permite um processo de tomada de decisão mais consciente e, portanto, mais eficaz, relativamente a afetação de recursos.
- ✓ Pode constituir um componente ativo na melhoria do desempenho de uma organização.

2. COSO (2017)

De acordo com (COSO 2007, cit em. Hoffmann, Meireles & Oliva 2017) o COSO, “É um modelo de base para o mercado no tocante à gestão de riscos corporativos, patrocinado por uma organização privada e independente, que busca ser leading thinking no desenvolvimento de estruturas abrangentes e no desenvolvimento de diretrizes para gerenciamento de riscos corporativos, detecção e mitigação de fraudes e controles internos, para aprimorar o desempenho e governança organizacional e reduzir o alcance de ações fraudulentas nas organizações” (p. 7)

O modelo ERM-COSO apresenta uma visão geral de gestão de riscos corporativos, em que toda e qualquer organização pode usar através do cubo tridimensional. O modelo ERM possibilita também a definição de um sistema de GRC detalhista e integrado, desde o conselho de direção até aos demais interessados, oferecendo uma visão tridimensional, ajustando os objectivos à estrutura e às componentes do sistema de gestão. COSO (2017)

A metodologia usada pelo COSO pode ser entendida através do Cubo tridimensional que resume os princípios da norma, de acordo com a figura da estrutura tridimensional seguinte:

Figura 6: Estrutura tridimensional para gestão de riscos e Controles Internos



Fonte: Adaptado de COSO (2004 cit em Coimbra 2011, p. 47)

Na imagem a cima podemos encontrar a proposta do COSO, em que o processo de GRC, pode ser feito na visão geral em que no topo do CUBO temos 4 (quatro) categorias dos objectivos Estratégicos, Operacionais, Comunicação e conformidade. Na parte frontal temos os componentes (Framework) do sistema de gestão, que são oito na versão actualizada compreendendo o ambiente interno, a definição de objectivos, a identificação de eventos, a avaliação de riscos, as actividades de controle, formações e comunicações e o monitoramento. E na terceira e última face a lateral encontramos a estrutura organizacional com base no nível de organização, divisão, unidade de negócio e subsidiariedade.

Análise Comparativa das Normas ISO 31000 e COSO

A análise comparativa das normas internacionais de Gestão de riscos corporativos trás algumas semelhanças e algumas diferenças podendo de entre outros aspetos destacar:

Semelhanças

- Incentivos a gestão de riscos – tanto a norma ISO assim como a COSO estimulam as empresas a reconhecerem a capacidade lucrativa que existe em assumir riscos, desde que estes não sejam negligenciados, isto é, desde que sejam bem geridos.
- Não padronizado – ambas as normas trazem orientações e não definem um único estilo de gestão de riscos corporativos, cabendo a cada empresa compreendê-los e ajustar ao que melhor se adequa a ela.
- Ênfase na importância da gestão de riscos para o processo de tomada de decisão das empresas.

Principais Diferenças

Tabela 5. Diferenças das normas ISO 31000/2018 E COSO/2017

	Estrutura	Origem	Foco	Apetite ao Risco
ISO 31000/2018	Norma Objectivas com 16 páginas apenas na atualização recente	Com a participação de mais de 70 países	Se concentra nos riscos	Incluída apenas na versão actual e não muito detalhada
COSO/2017	Estrutura comum, mais detalhista	Maioritariamente da consultora Pricewaterhousecoopers dos EUA.	No processo de governação corporativa	Discute com muita amplitude de trazendo mais conceitos como tolerância e capacidade de riscos

Fonte: adaptado das normas ISO 31000/2018 e COSO 2017

3. Modelo Brasileiro

O Método Brasileiro de Análise de Riscos possui seis fases. São elas de acordo com Brasileiro (2009):

1. Identificação dos factores de riscos

Nesta fase, o autor sugere a necessidade da identificar as causas de riscos e seus efeitos, buscando compreender os recursos existentes para o processo de gerenciamento,

analisando os factores internos e externos que podem contribuir para a ocorrência de riscos.

2. Identificação dos factores de riscos motrizes– Matriz SWOT

Aqui, o autor propõe uma adaptação da ferramenta de gestão estratégia, matriz SWOT, com vista a possibilitar a análise de forma estratégica das forças e fraquezas - fatores internos da empresa e das ameaças e oportunidades factores externos da empresa, procurando estudar os riscos na sua magnitude e importância, sendo na magnitude usando o parâmetro de 1 a 3 positivos para os pontos fortes e oportunidades, e os parâmetros de -1 a -3 para os aspectos negativos, ameaças e fraquezas.

3. Determinação do grau de probabilidade.

O Grau de Probabilidade pode ser determinado segundo o método Brasileiro pela multiplicação do Factor de risco pelo grau de Exposição, estes dois indicadores podem ser obtidos pelos critérios seguintes:

- Critério de Factor de Risco -FR
- Critério de Exposição ao risco - E

O Primeiro critério pressupõe a identificação do risco por meio de 6 (seis) sob critérios, que são: o ambiente Interno (AI), o ambiente externo (AE), os recursos humanos de segurança (RH), os meios organizacionais (MO), os meios técnicos activos (MTA) e os Meios Técnicos Passivos (MTP).

Os sob critérios são classificados segundo a tabela a baixo.

Tabela 6: escala de pontuação FR

Nível do Fator de Risco	Escala Pontuação
Influencia. Muito	5
Influencia	4
Influencia. Medianamente	3
Influencia. Pouco	2
Influencia Muito Pouco – quase nada	1

Fonte: Brasileiro (2009, p.18)

Feita a pontuação o FR pode ser obtido pela média aritmética conforme a fórmula a baixo.

$$AI + AE + RH + MO + MTA + MTP$$

$$FR = \frac{\quad}{6}$$

6

Onde:

AI- Ambiente Interno;
AE- Ambiente Externo;
RH- Recursos humanos de segurança;
MO- Meios organizacionais;
MTA- Meios técnicos activos;
MTP- Meios Técnicos Passivos;

Critério de Exposição -E

Neste critério, o método sugere a análise da frequência de ocorrência do risco, podendo ser graduado de 1 a 5 sequencialmente se a ocorrência for, remotamente possível, irregularmente, ocasionalmente, frequentemente e várias vezes ao dia,

Feito isto, obtém-se o grau de probabilidade de ocorrência desse risco, e a interpretação do resultado é feito segundo a tabela a baixo.

Tabela 7: Níveis de probabilidade de riscos

Escala	Nível de Probabilidade qualitativa	Nível de probabilidade quantitativa
1-5	Baixa	4% a 20%
5.1-10	Média	20,01% a 40%
10.1-15	Alta	40,01% a 60%
15.1-20	Muito Alta	60,01% a 80%
20.1-25	Elevada	80,01% a 100%

Fonte: Brasiliano (2009, p.21)

4. Determinação da relevância do impacto- objectiva e Subjectiva

Brasiliiano (2009), propõem a determinação da relevância do impacto, por meio do cálculo do nível de impacto fazendo a combinação da análise do impacto financeira, a relevância do impacto e o peso. Podendo ser obtido pela fórmula seguinte:

$$\text{Nível de Impacto} = \frac{\text{Imagem} + \text{Financeiro} + \text{Operacional} + \text{Legislação}}{11 \text{ (soma dos pesos } 4+3+2+2\text{)}}$$

E o resultado é lido pelos parâmetros seguintes:

Grau Impacto-----Nível de Impacto

4,51 – 5,00 -----Catastrófico

3,51 – 4,50 -----Severo

2,51 – 3,50 -----Moderado

1,51 – 2,50 -----Leve

1,00 - 1,50 -----Irrelevante

5. Elaboração da matriz de vulnerabilidade

A elaboração da matriz de vulnerabilidade é a fase do método em que se faz a relação matricial entre o impacto negativo do risco no negócio em caso de sua ocorrência e a probabilidade de acontecer. Ela constitui um poderoso instrumento no auxílio de tomadas de decisões, com vista a proteção e correções no processo de tomada de decisões estratégicas.

Relação entre a GRC, o CI e a governança corporativa.

Existe uma relação notória entre o processo de gestão de riscos corporativos adoptados por uma empresa, suas políticas de controle interno e a governança desta mesma organização

A ERM é a mais ampla que o CI, uma vez que o CI é parte integrante da gestão de riscos de uma organização e esta, por sua vez faz parte do processo geral de governança (COSO 2013).

Abordagens da GRC

De acordo com Brasiliano (2009) a GRC pode ser feita por meio de duas abordagens, dependendo dos objectivos que se pretende alcançar e são elas:

- 1) Abordagem objectiva ou quantitativa
- 2) Abordagem subjectiva ou qualitativa

Abordagem quantitativa

Nesta abordagem, busca-se a quantificação numérica dos custos e benefícios, procurando medir em valores os probabilidades e impactos, como ressalva o autor a cima citado.

"O objetivo das avaliações de risco quantitativas é tentar calcular valores numéricos objetivos para cada um dos componentes coletados durante as fases de análise de custo/benefício e de avaliação de risco." (Brasiliano 2009, p.5)

Abordagem qualitativa

Esta, se forma mais subjetiva, uma vez que não se busca achar o valor real dos ganhos e perdas dos ativos, mas procura-se uma referência com base e análises de outros intervenientes a fim de procurar rastrear as possíveis ameaças para o futuro, os especialistas em gestão de segurança remetem a necessidade de controles para amortecer impactos dos riscos a serem considerados pelo grupo, bem como o custo a ele inerente. Diz brasiliano (2009).

4. 29 destruidores de valor Deloitte

Desenvolvido em 2005 pela A consultoria Deloitte, baseado em uma análise feita numa amostra de 1000 empresas, da qual destacaram 29 novos factores de riscos que concorrem para a destruição de valor, conjugada com a análise COSO categorizou em Estratégicos, Operacionais, Financeiros e Externos, de acordo com a figura a baixo. (Hoffmann, Meireles & Oliva 2017)

A combinação da análise mediante o COSO , conjugada com a análise dos 29 destruidores de valor, é fundamentalmente na análise de riscos, pois os destruidores representam exactamente riscos específicos, que reduzem ou mesmo destroem o valor patrimonial das

organizações quer sejam por conta dos estratégicos, que estão relacionados a queda da demanda, problemas com clientes, problemas com fusões e aquisições mal sucedidas, regulamentação, problemas com preços e produtos e até a mesma concorrência etc, ou mesmo olhando pelos destruidores operacionais, muito ligados a falhas na gestão de custos operacionais, problemas de logística, problemas com a contabilidade, os controles internos, etc, ou olhando pelos financeiros, as taxas de juros dos financiamentos, estratégias financeiras e os riscos do sector externo como problemas políticos, crise no sector, terrorismo etc, todos estes concorrem para perigar o alcance dos objectivos organizacionais.

Figura 7: classificação dos 29 destruidores de valor



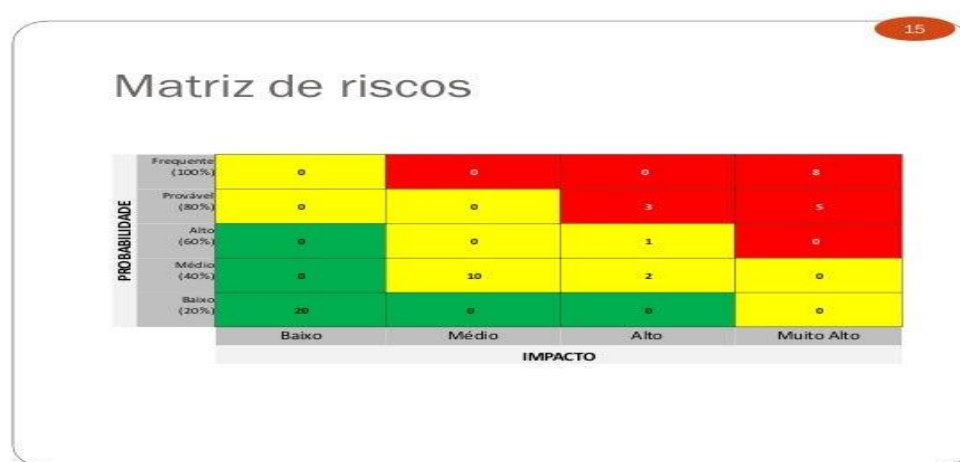
Fonte: Adaptado de Deloitte (2005, cit em Hoffmann, Meireles e Oliva 2017, p.12))

Entre factores, na visão dos autores Hoffmann, Meireles e Oliva (2017), estes acontecimentos a qual foram rotulados por destruidores pela Deloitte, trazem impactos na organização, gerando queda de receita, prejudicando as relações com os stakeholders, comprometendo negativamente a melhoria competitiva, uma vez que reduz as vantagens competitivas das organizações, comprometendo a sua sobrevivência a longo prazo, diminuindo as suas margens de lucro e produtividade, aumentando seus custos e desperdícios, comprometendo o seu fluxo de caixa consequentemente a sua situação financeira e os resultados de seus investimentos, que trazem uma imagem negativa para a organização.

A Matriz de Risco base decisória

As Instituições organizam o seu conceito de risco, tendo em vista o seu apetite ao risco, que traduz o nível ou a probabilidade de riscos que a empresa entende que podem ser mitigados, aceites e eliminados. Este conceito que traduzido em forma de uma matriz espelha a matriz de riscos que a Organização adopta, de acordo com IBGC (2017) e ISO (2018). E é com este instrumento que os riscos são catalogados, classificados e de forma estratégica respondidos a fim de que seus impactos não comprometam o alcance dos objectivos organizacionais, como podemos ver na imagem seguinte:

Figura 8: Exemplo de uma matriz de riscos



Fonte: Adaptado de COSO (2012 cit. em Doi 2017, p. 37)

Na imagem podemos perceber do lado lateral as probabilidades de ocorrência de certo evento ou acontecimento que pode figurar risco para uma determinada organização, e na horizontal encontramos o impacto que esse acontecimento tem, em caso de sua ocorrência, a combinação da probabilidade de ocorrência e seu impacto, através da análise matricial, constitui uma ferramenta visual de grande auxílio para os tomadores de decisão e gestores de riscos.

De acordo com Doi (2017) “cada organização deve gerar a sua matriz, de acordo com o seu perfil de aceitação de riscos. Por meio desta matriz, é possível estabelecer prioridades de tratamentos e planejar melhor qual serão as acções a serem tomadas para cada risco identificado e analisado” (p.62)

Transporte e logística de cargas

Transporte

Conforme, (Ballou,1993), o sistema de transporte, refere-se "a todo conjunto de trabalho, facilidades e recursos que compõem a capacidade de movimentação na economia".

Contudo a maior parte da movimentação de carga é feita por cinco modos básicos de transporte interurbano (ferrovia, rodovia, hidrovia, dutos e aerovias), equiparados as respectivas vias. De entre todos os modais citados, o modal rodoviário, tem se mostrado como o mais utilizado.

O transporte rodoviário. é o principal meio de escoamento da produção dentro dos limites fronteiriços e configura um importante complemento para outros modais de transporte, pois no início e no final de cada operação, seja no transporte aéreo ou marítimo, o transporte por rodovias se mostra indispensável em todas vias de movimentação.

Logística

“É o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.” (COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT, 2016, cit.em Santana 2004)

Para Ballou (2014), sistemas logísticos eficazes e eficientes geram um melhor padrão de vida a todos. A logística empresarial tem como objetivo prover um melhor nível de serviço ao cliente, providenciando bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato, nas condições desejadas e ao menor custo. O grande desafio dessa área é conseguir equilibrar duas importantes variáveis: custos e nível de serviço.

Neves (2005, cit.em Ferreira, Silva, Assis & Chiacherini 2016), afirma que para que um sistema de logística obtenha êxito é preciso:

- Planejar um sistema que atenda às necessidades dos clientes;
- Treinar e capacitar o pessoal para o exercício de suas funções;
- Definir níveis de serviços a serem oferecidos;

- Segmentar, planejar e executar os serviços de acordo com os requisitos de serviço dos clientes;
- Controlar custos para garantir a lucratividade de cada operação;
- Realizar previsões acertadas e consistentes do comportamento da demanda; "Qual é o percurso?" (o caminho mais curto ou o mais confiável) "Quanto gastarei?", entre tantas outras atividades que devem ser realizadas da melhor forma possível cumprindo prazos e localizações como alguns dos fatores determinantes para atingir o objetivo.
- Adotar indicadores de desempenho que permitam medir a atuação da empresa, tanto setorial quanto globalmente.

Destacam-se entre as principais atividades da logística na visão de Ballou (2014):

- Transporte e tráfego.
- Armazenagem e estocagem.
- Informação (comunicação de distribuição).
- Controle de inventário.
- Processamento de pedidos.
- Serviço ao cliente.
- Compras e previsão de volume de pedidos.
- Escolha do local para fábrica e armazéns. Projeto da função, planejamento de capacidade, manutenção, mensuração e padrões de trabalho.

Ballou (2014) classifica os componentes do sistema logístico como sendo: básicos (ou primários) e de apoio. As atividades básicas correspondem ao maior custo total logístico e são essenciais para atender a missão logística.

São consideradas de acordo ao autor, como atividades básicas: Transporte, Estoque e Informação.

Já as atividades de apoio contribuem para a realização das atividades básicas. Sendo elas na visão do mesmo autor:

- Armazenamento.
- Movimentação de Materiais.
- Embalagem e Unitização.
- Compras e Suprimentos.
- Programação da Produção.

➤ Manutenção de Informações.

Deste modo actualmente as empresas muitas vezes optam por terceirizar a componente de transporte e logísticas de cargas no geral, pois compreendem que a subcontratação de empresas especializadas e com melhor domínio no processo, constitui uma forma de terceirizar a responsabilidade e garantir melhor eficiência

As PMEs em Moçambique

Em Moçambique a distinção entre pequena, média e Microempresa é dada pelo estatuto das PMMEs 44/2011, usando como critérios de classificação o número de trabalhadores e volume anual de negócio, como podemos ilustrar na Tabela a baixo:

Tabela 8: Critérios de classificação de Empresa quanto a dimensão.

	Número de trabalhadores	Volume de negócio
Microempresa	Ate 04	Até 1 200 000.00
Pequena Empresa	5 a 49	1 200 000.00 até 14 700 000.00
Media Empresa	50 a 100	14 701 000 até 29 970 000.00

Fonte: Adaptado do decreto 44/2011, p 424.

De acordo com Souza e Qualharini (2007) “A principal característica prática que diferencia as microempresas e empresas de pequeno porte das demais é o fato de dependerem sua sobrevivência e crescimento, na grande maioria absoluta dos casos, de uma única pessoa - seu proprietário. Nestes casos, todo o funcionamento da empresa reflete e é uma verdadeira extensão da personalidade de uma única pessoa.” (p.7) Nesta ordem de ideias o desenvolvimento e o crescimento deste negócio vai depender maioritariamente da determinação do proprietário (empreendedor), de suas habilidades em gestão e sua capacidade de resposta as oportunidades do mercado, estando constantemente atento aos resultados de sua interação com os seus clientes.

Na visão destes autores duas características fundamentais podem ser verificadas nos pequenos negócios.

- A primeira está relacionada a limitada capacidade financeira, o pequeno respaldo económico e as consequentes dificuldades inerentes;

- E a segunda ligada ao seu número reduzido de colaboradores o que culmina com o reduzido número de níveis hierárquicos e de atividades de suporte, o que torna sua estrutura centralizada na pessoa do proprietário.

GRC em pequenas e medias Empresas

Estruturalmente as PME's e os grandes negócios possuem diferenças notáveis, todavia a principal reside na maneira em que as decisões são tomadas, sendo os grandes negócios os que possuem uma estrutura robusta de tomada de decisões da qual emana decisões objectivas e com profundidade de análise, ao passo que as PME's muitas vezes tomam decisões subjetivas, de acordo com o carácter e julgamento do socio administrador.

De acordo com Zacharakis, Meyer e Decastro (1999 cit.em Doi 2017, p.40), as causas para o fracasso das Pequenos negócios, incluem factores internos e externos , sendo que internamente destaca-se a gestão fraca, falta de planeamento de gestão de riscos e falhas em adoptar um limiar adequada para assumir riscos. Externamente estão políticas governamentais, competição com grandes empresas, guerras, desastres naturais e ressecções económicas.

A luz do ambiente extremo, importa referir que as PME's actuam na mesma conjuntura e atmosfera negocial das grandes empresas, contudo as condições de actuação são se podem em hipótese alguma considerar igualitária, principalmente no concernente a exposição ao risco e as políticas de gerenciamento de riscos.

Amorim (2019) refere que, muitas vezes quando uma empresa pequena está iniciando suas operações, e os seus proprietários conseguem manter controle sobre suas movimentações, visto que ainda não são de grandes manobras e pensam que gestão de risco não é algo necessário neste momento, acreditam que podem ter controle da situação. Este, certamente, é o seu primeiro erro que muitas PME's cometem quando o assunto é gestão de riscos inerentes ao negócio

Todavia as vantagens da GRC para as PME's são muitas além de auxiliar a identificarem oportunidades e alcançarem vantagens comparativas num ambiente de negócio altamente competitivo e dinâmico que é característico da atmosfera económica actual.

Principais erros na gestão de PMEs

De acordo com Amorin (2019) e Freire (2003), as PMEs cometem muitas vezes erros ligados ao planejamento, e estes erros configuram ações que colocam as PMEs em situações de vulnerabilidade a riscos, sendo elas as seguintes:

1. Disponibilidade financeira não realista
2. Reconhecer receitas antes de serem liquidados
3. Considerar estimativa de vendas como valores efetivos
4. Não separação do património empresarial do património pessoal do/dos sócios
5. Controle familiar da gestão.

Para além dos erros descritos a cima as PMEs, por serem muito ligadas aos seus dirigentes podem ter como consequência dessa gestão:

- concorrência desigual com as grandes empresas,
- o grande poder de barganha dos clientes e fornecedores da empresa,
- o pouco ou nenhum poder de influência perante as imposições e mudanças do Macro ambiente,
- a estrutura organizacional não formalizada e reduzida,
- a falta de pessoas qualificadas,
- a escassez de recursos financeiros e materiais,
- a não utilização de instrumentos administrativos formais,
- a informalidade no relacionamento e
- a falta de habilidade na gestão do tempo

Modelo Adaptado para Identificação, Análise e Tratamento de Riscos Corporativos para Pequenas Empresas

Baseados nos modelos COSO, ISO e 29 destruidores de valor, os autores Hoffmann, Meireles e Oliva (2017), desenvolveram um modelo de GRC, possível de aplicar para as PME, através do mapeamento de riscos, a luz da figura seguinte.

Figura 9: Mapeamento de riscos para PMEs.

1- Estratégicos	Chance de ocorrer						SOMA	IMPACTO	GRAU	TRATAMENTO	AÇÃO
	0	1	2	3	4	5					
Quedas de demanda											
Problemas com clientes e inadimplência											
Problemas com fusões e aquisições											
Pressões por preço											
Competição sobre produtos e serviços											
Regulamentação											
Pesquisa e Desenvolvimento											
Outros:											

2- Operacionais	Chance de ocorrer						SOMA	IMPACTO	GRAU	TRATAMENTO	AÇÃO
	0	1	2	3	4	5					
Descontrole dos custos operacionais											
Controles de operação fracos											
Problemas de contabilidade											
Problemas de capacidade											
Problemas de logística											
Problemas com funcionários											
Inconformidades com normas											
Elevação de custos											
Outros:											

3- Financeiros	Chance de ocorrer						SOMA	IMPACTO	GRAU	TRATAMENTO	AÇÃO
	0	1	2	3	4	5					
Taxas elevadas de financiamento e juros											
Estratégias financeiras fracas											
Perdas de ativos											
Perdas no ágio e nas amortizações											
Outros:											

4- Externos	Chance de ocorrer						SOMA	IMPACTO	GRAU	TRATAMENTO	AÇÃO
	0	1	2	3	4	5					
Crises no setor de atuação da empresa											
Problemas economicos no país sede											
Problemas economicos em outros países											
Problemas políticos											
Vulnerabilidades legais											
Perda de sócios											
Terrorismo											
Perdas com fornecedores											
Catástrofes naturais											
Outros:											

Fonte: Adaptado de Hoffmann, Meireles & Oliva (2017, p.5)

A figura a cima demonstra a forma em que o modelo proposto integra as normas , do COSO encontramos a ocorrência (risco), chance de ocorrer (probabilidade), o seu

impacto, forma proposta de tratamento e ações desenvolvidas face ao acontecimento , conjugando com a própria dinâmica de aplicação, utilizando os riscos declinados no estudo 29 Destruidores de Valor da Deloitte, respeitando os processos de identificação, análise e tratamento de riscos, contudo para empresas pequenas e novas no processo de gestão de riscos corporativos o modelo proposto auxilia pela forma fácil de implementação e sua leitura e compreensão.

2.2 Revisão de literatura Empírica

Neste subcapítulo, trazemos uns estudos feitos sobre o objecto em referência em outros horizontes geográficos de modo que possam servir de base para comparação. Desta feita foi possível encontrar estudos feitos no Brasil, o qual passa-se a apresentar.

Pinto (2012) no âmbito da sua dissertação para a obtenção do grau de mestrado em gestão de inovação e competitiva desenvolveu um estudo sobre “ gestão de riscos corporativos numa empresa de telecomunicações , cujo objectivo principal era geral de analisar os elementos influentes (dimensões) próprios da gestão de risco corporativo em uma empresa de telecomunicações sediada em Minas Gerais, por forma a responder a problemática de Quais as principais dimensões encontradas na gestão do risco corporativo de uma organização de grande porte do setor de telecomunicações sediada em Minas Gerais? Através de uma pesquisa do tipo qualitativa, descritiva em um estudo de caso. Da pesquisa chegou a seguintes conclusões:

A implementação de um sistema de gestão de riscos corporativos é algo complexo, pois requer disciplina e pensamentos consistentes e que uma boa mensuração baseada em consistência de dados, uma boa identificação das prioridades e as avaliações possibilitam melhores decisões estratégica.

“Percebeu-se que quando uma empresa se propõe a dirigir-se a um foco específico de grandes mudanças, como uma Gestão de Riscos, relevam-se situações antes parcialmente desconsideradas, como conflitos de natureza pessoal, comunicação equivocada e falta de liderança. Contudo, isto promove mudanças de postura e formas de pensar, o que gera um sentimento geral de equipe, um trabalho de todos” (Pinto 2012, p. 154)

Outro estudo de referencia foi desenvolvido por Doi (2017) , no seu trabalho sobre a **Gerenciamento de riscos corporativos nas pequenas e medias empresas : analisando uma empresa do ramo de IT**, uma pesquisa de abordagem qualitativa de base exploratória, mediante a qual ao estudar o gerenciamento dos riscos corporativos naquela

empresa de IT, Doi (2017), tinha como objectivo principal *Pesquisar sobre riscos corporativos numa pequena empresa no sector de IT*, e de forma especifica pretendia, *identificar os principais riscos em uma pequena empresa no sector de IT, avaliar os principais riscos e propor estratégias de tratamentos de riscos corporativos em uma pequena empresa de IT.*

Doi (2017), constitui um pesquisador participante, e através da pesquisa Ação com recurso a entrevistas aos sócios e demais órgãos da governação empresarial, e tendo usado a triangulação de dados chegou as seguintes conclusões: os gestores da PE no sector de IT precisam prestar a necessária atenção ao processo de gestão de riscos corporativos, visto que industria da tecnologia e de informação esta em constante mutação e dinamismo, que colocam as empresas em situações de riscos . também constatou DOI que as pequenas Empresas possuem restrições no acesso de capital o que lhes coloca em situação de maior vulnerabilidade com relação as Grandes empresas que possuem não só maior acesso de capitais, mais também estruturas de gestão mais elaboradas. Deste modo, a gestão de risco corporativos se mostrou de muita importância para a sobrevivência das pequenas empresas.

2.3 Revisão de literatura Focalizada

Aqui reserva-se a apresentação de estudos próximos relacionados a gestão de riscos corporativos, no qual foi possível identificar uma pesquisa desenvolvida em Maputo.

Macie (2011), desenvolveu um estudo no âmbito da elaboração de monografia, para conclusão de nível de licenciatura em Contabilidade e Finanças, na faculdade de economia da Universidade Eduardo Mondlane, em Maputo, com o objectivo de estudar a relevância da Governação Corporativa para mitigar e/ou eliminar os riscos e fraudes nas organizações actuais ou modernas, através de um estudo de caso na empresa MPDC, uma grande empresa à qual foi concedida a gestão do Porto de Maputo. Uma pesquisa exploratória, do tipo qualitativa com recurso bibliográfico e documental, da qual chegou as seguintes conclusões

A MPDC. Empresa pela qual o estudo foi desenvolvido, foi possível verificar que , com a implementação do sistema da Governação Corporativa passou a estar dotada de políticas, normas, princípios e sistemas de gestão, assim como de sistemas de gestão de riscos e fraudes doptados de padrões internacionais este facto tem contribuído para a

transparência, eficiência e eficácia da empresa na sua gestão e na satisfação das necessidades dos utilizadores do Porto de Maputo.

Importa mencionar que a nível nacional até o momento em que a presente dissertação foi submetida , não encontramos evidências de estudos relacionados a gestão de riscos corporativos nas PME's, razão pela qual o mais próximo encontrado foi a monografia de Macie, apresentada , contudo o grande diferencial é que o estudo desenvolvido em Maputo com características similares , retrata a realidade de grandes empresas, reforçando a ideia de que muitas vezes as pequenas e médias empresas tendem a negligenciar . a GRC.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

Neste capítulo, por forma a garantir o rigor científico e compreensão da pesquisa trar-se-á em seguida o conjunto de caminhos, técnicas e métodos que foram usados para a realização do estudo.

A metodologia na visão de Aragão (2015) “é a busca da verdade num processo de pesquisa ou aquisição de conhecimento. É um caminho que utiliza procedimentos científicos, racionais e critérios normalizados e aceitos pela ciência” (p. 35).

De acordo com Demo (1987 cit em. Oliveira 2011.p.8), “a metodologia é uma preocupação instrumental, que trata do caminho para a ciência tratar a realidade teórica e prática e centra-se, geralmente, no esforço de transmitir uma iniciação aos procedimentos lógicos voltados para questões da causalidade, dos princípios formais da identidade, da dedução e da indução, da objetividade.”

Desta forma quanto aos métodos, no presente trabalho foi feito um estudo **indutivo** o qual a partir de uma realidade validada, fazendo um estudo sobre o sistema de gestão de riscos adoptado pela empresa SL,Lda, a fim de compreender o seu contributo para o alcance da eficiência organizacional, foi possível aplicar numa visão generalizada das PMEs de logística e transporte de cargas em Nacala Porto.

O método Indutivo foi aqui escolhido, por ser um método científico segundo o qual as observações de dados sobre um caso específico podem dar origens a conclusões mais generalizadas, uma vez que o método pressupõe a observação dos fenómenos, descoberta das relações entre os fenómenos e culmina com a generalização destas conclusões. Este método foi criado pelo filósofo inglês Francis Bacon (1561- 1626) no século XVII.

3.1 Tipo de Pesquisa Quanto a Abordagem

Quanto ao enfoque de sua abordagem, o presente estudo é do tipo **qualitativo**. No contexto do nosso objecto de estudo, o uso da abordagem qualitativa justifica-se pelo facto de usar como base dados empíricos e secundários, a fim de os interpretar em termos de qualidade dentro do seu contexto, sem necessidade de traduzirmos os resultados em números.

De acordo com Guerra (2014) “Na abordagem qualitativa, o cientista objetiva aprofundar-se na compreensão dos fenómenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social – interpretando-os segundo a

perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito” (p. 11)

Na visão de Guerra (2014), existem alguns elementos fundamentais a se ter em conta ao desenvolver uma pesquisa de na perspectiva qualitativa, que são,

- A interação entre o objeto de estudo e pesquisador;
- O registro de dados ou informações coletadas;
- A interpretação/ explicação do pesquisador

De forma similar, Triviños (1987, cit. em Oliveira 2011), sustenta que “a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados Buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto.” (p.24)

Desta feita, do trabalho inicial de recolha de dados que foi feito junto aos intervenientes no processo decisório da SL,lda, e possibilitou a extração de dados para a interpretação e análise da realidade institucional sobre a gestão de riscos corporativos, dos quais foi possível trazer conclusões que indutivamente podem ser aplicáveis em outras realidades, no concernente a gestão de PME's e o processo de GRC.

Importa referenciar que não se trata de uma pesquisa de quantificação ou estudo dos impactos destes riscos – corporativos- na empresa, mais sim, de uma avaliação a luz dos objectivos organizacionais da SL, Lda e aquilo que a empresa considera preponderante para o alcance da eficiência organizacional, visando o garante da longevidade empresarial, buscando analisar as contribuições que o processo de GRC trouxe para a SL,lda.

3.1.1 Quanto ao Objectivo

A pesquisa quanto aos objectivos caracterizar-se-á como **exploratória**, pois pretende fazer a exploração de documentos , com objectivo de encontrar respostas através da interpretação dos dados, com a intenção de analisar os estudos desenvolvidos sobre gestão de riscos corporativos e as possíveis contribuições e melhorias trazidas pela implementação do sistema de Gestão de riscos Corporativos na SLda.

Segundo Malhotra (2001, cit. em Oliveira 2011), “a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão. O seu objetivo é prover critérios e compreensão. Tem as seguintes características: informações definidas ao acaso e o processo de pesquisa flexível e não-estruturado. A amostra é pequena e não-

representativa e a análise dos dados é qualitativa. As constatações são experimentais e o resultado, geralmente, seguido por outras pesquisas exploratórias ou conclusivas.” (p.21)

Suportada no pensamento de Malhotra , acredita-se que a abordagem Exploratória foi fundamental para entender o objecto em estudo ,visto que poucos estudo sobre gestão de riscos corporativos nas PMEs foram desenvolvidos, embora muito mais explorado desde a sua eclosão por volta do ano 2000, tem sido virada geralmente a empresas de grande dimensão, conforme equivocadamente muitos acreditam que por exemplo os riscos de reputação, ética e conformidade só são preocupações das empresas que possuem muito valor associado a sua marca, ou empresas cotadas na bolsa de valores, contudo esta abordagem não abrange de forma generalizada as organizações .

3.1.2 Quanto aos procedimentos Técnicos

A pesquisa propõe estudar a gestão de riscos corporativos e a tomada de decisão, fazendo uma avaliação da eficácia do sistema de GRC adoptado pela empresa S,Lda, Por este motivo, todos os procedimentos técnicos, como documental e a entrevista estão em vista a este estudo. Para atingir a satisfação dos objectivos definidos, espera-se o uso da entrevista para recolha de dados aproximados a veracidade e realidade do caso.

Nesta senda a pesquisadora, nutre um interesse em explorar um dos temas muito abordado na actualidade, no que concerne as novas abordagens de gestão das empresas, fazendo uma analogia do objecto de estudo na esfera empresarial do município de Nacala-Porto, uma zona costeira, promissora no vés do crescimento económico, criando condições propícias para o investimento e surgimentos de muitas empresas, todavia maior parte delas de pequena a média dimensão.

3.2 Técnica e Instrumento de Recolha de Dados

A presente pesquisa, quanto aos seus procedimentos técnicos, a análise documental, o recurso a entrevista semiestruturada e a observação não participante. As necessidades destes instrumentos justificam-se por:

3.2.2 Pesquisa Documental

No presente estudo, na abordagem qualitativa e analítica do tema, os documentos servirão para relacionar o objecto em estudo com o que constam nos documentos. Tendo sempre em conta que os documentos constituem fontes de dados brutos para o investigador e a

sua análise implica um conjunto de transformações, existindo a necessidade de verificar e adequar a realidade do Problema, objecto do presente estudo.

A SL,lda possui devidamente documentada as políticas de GRC em uso da instituição, este documento fez parte do principal suporte documental para além do seu plano estratégico organizacional.

A pesquisadora acredita no potencial, orientador, esclarecedor e regulador que os documentos normativos sobre as políticas e procedimentos de GRC possuem, razão pela qual, ainda que nada se pudesse dizer verbalmente, os documentos por si só trazem o espelho daquilo que a empresa almeja alcançar em termos resultados de um processo de GRC, foi nesta perspetiva que a pesquisa documental facultou a visão do escopo da GRC do caso em estudo , através da comparação entre eles e o colhido em entrevistas.

3.2.3 Entrevista

A fim de avaliar o sistema de gestão de riscos corporativos da **SL, Lda** , a Entrevista aos gestores foi um recurso de extrema importância, pois através dela que obteve-se as informações dos gestores da SL,lda , o que eles entendem, acreditam, pensam e veem no dia a dia do processo de gestão da SL,lda.

Aliados a umbrela do pensamento metodológico de Gil (1999 cit. em Oliveira 2011), em que ressalta que,

” A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais. Esta técnica de coleta de dados é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta” (p. 35).

A técnica de colecta de dados entrevista, oferece ao pesquisados a oportunidade de conversa a tempo real, cara a cara, muitas vezes utilizada para “mapear e compreender o mundo, os fenómenos, na visão dos envolvidos nela (os entrevistados)”, ou seja, ela fornece dados básicos para “uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações” em relação aos actores sociais e contextos sociais específicos. (Guerra, 2014).

Existindo a necessidade de colher a verdade material e objectiva a certa do processo de GRC na estrutura organizacional da SL , Lda , desenhou-se o roteiro de entrevista com aproximadamente 7 questões devidamente ajustadas e orientadas a das respostas a questões que orientam a pesquisa , respondendo deste modo a questão problema deste estudo a luz do pretendido no objectivo geral.

Especificamente foram realizadas três entrevistas, das quais duas direcionadas a empresa nosso foco de estudo, e 1 de forma geral focada ao sector mediante a qual foi possível entrar em contacto com os serviços distritais de actividade económicas, esta última com único objectivo de trazer dados estatísticos sobre o registo e funcionamento do sector de transporte e logística de carga em Nacala-Porto, através de um guião de entrevista separado com apenas quatro (4) questões.

3.2.4 Observação não participante

A Observação não participante, no conceito e sistema de gestão de ricos corporativos em uso na empresa SL,Lda constituiu um recursos que ofereceu ao pesquisador elementos para tratamento critico acerca do objecto de estudo. A observação foi feita durante o processo de entrevistas e em todos os momentos de interação, em que a pesquisadora, tentava colher tudo que circundava o ambiente e tirando algumas informações nas entrelinhas.

Segundo Cervo e Bervian (2002 cit.em Oliveira 2011), “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um amplo objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso”. Para esses autores, a observação é vital para o estudo da realidade e de suas leis. Sem ela, o estudo seria reduzido à simples conjectura e simples adivinhação” (p. 37).

Deste modo a pesquisadora, observou deste a postura dos entrevistados, as condições emotivas dos colaboradores que teve a oportunidade de trocar impressões, o ambiente de trabalho, as preocupações, e as situações de foram possíveis presenciar no momento em que se encontrava em contacto e /ou no local do estudo.

3.3 População e Amostra

A composição da amostra foi intencional uma vez que teremos na empresa, 2 (dois) entrevistados o gestor Executivo da SL, Lda. E o gestor financeiro, e 1(Uma) única entrevista ao funcionário dos SDAE-Nacala, por ser o único responsável do sector.

Estes dois escalões na empresa, constituem o calcanhar de Aquiles do processo de GRC, ainda que todos colaboradores devem e precisam conhecer o processo, as politicas e o forma de tratamento dos RC, são os gestores que avaliam os contributo deste processo na busca do alcance da eficiência organizacional da SL,lda

Contudo a pesquisadora tem a ciência dos possíveis erros que a amostragem intencional oferece, mas compreende que pouco poderia ser colhido se adpotasse uma amostragem

probabilística com 5% de significância por exemplo, a amostra cobriria quase 80% dos colaboradores, sendo que grosso numero destes são, Motoristas, Guardas, estafetas e técnicos de campo, que pouco ou nada entendem sobre políticas de gestão e processos de tomada de decisão empresarial, deste modo recebeu-se que levaria muito tempo fazendo entrevistas que pouco contribuiriam para o alcance dos objectivos do estudo, daí que de forma intencional, objectiva e concreta direccionou as entrevistas as dois gestores afectos a empresa.

3.4 Técnica e Instrumentos de tratamento de dados

Para o Presente estudo, propõe-se o uso da **Análise de conteúdo**, como técnica de tratamento de dados. Considerado por Bardin(1997) “como uma das técnicas mais comuns nas investigações empíricas realizadas pelas diferentes ciências e humanas” (p.46). Desenvolvida com objectivo de tirar dos conteúdos informações que enriqueçam a leitura e limem as incertezas através da prova.

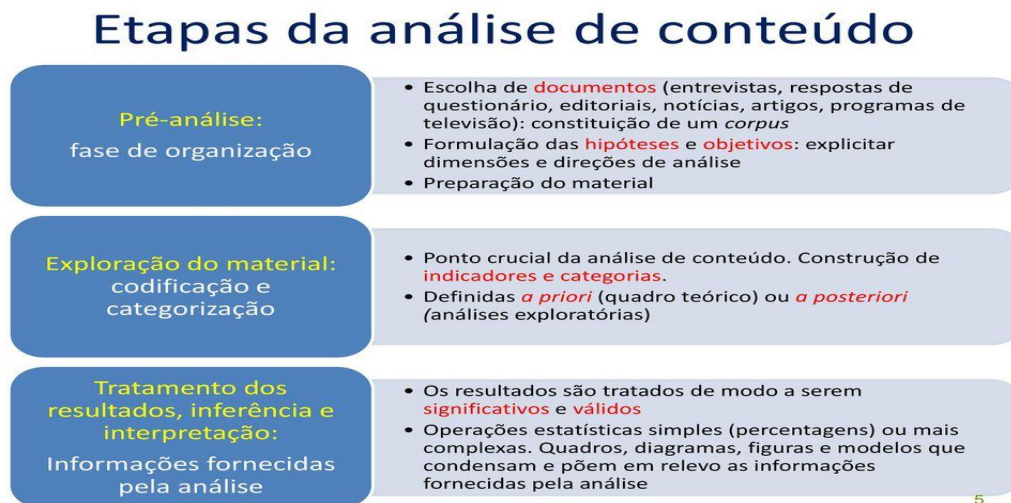
“A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de dados coletados, que visa à interpretação de material de carácter qualitativo, assegurando uma descrição objetiva, sistemática e com a riqueza manifesta no momento da coleta dos mesmos.” (Guerra, 2014, p.38)

Na presente pesquisa, os dados coletados, depois de uma pré-análise, serão explorados, através da codificação, isto é, transformação dos dados brutos e conteúdos expressos com vista a produzirem os resultados qualitativos significativos.

3.4.1 etapas da análise de conteúdos

Ao proceder a análise de conteúdos, o processo conheceu três (3) fases distintas, a **primeira** em que foi feita a organização do material para recolha dos dados, a seleção dos documentos, a preparação do guião de entrevistas de forma organização o processo de análise. Na. **Segunda fase**, foi feita a categorização a fim de delimitar as pontes de incidência do estudo, em que os objectivos deram origem as categorias de análises. E por último o tratamento dos dados e sua interpretação.

Figura 10: etapas da análise de conteúdo



Fonte: Etapas de análise de conteúdos - Search Images (bing.com)

3.4.2 Categorização

Os dados aqui explorados, serão categorizados, mediante a transformação dos objectivos específicos da pesquisa em categorias de análise de conteúdos.

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e em seguida por reagrupamento segundo o gênero (analogia) com os critérios previamente estabelecidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um conjunto de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento este efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. (Bardin, 2009, cit.em Guerra, 2014, p. 40)

Figura 11: esquematização das variáveis de pesquisa



Fonte: Adapto pela autora (2023)

Neste contexto, os dados foram organizados em três (3) categorias, como resultado da transformação dos objectivos específicos em linhas categóricas de análises sendo:

- i. **Identificação do processo e estrutura de gestão de riscos corporativos:** O primeiro objectivo específico, visa identificar o processo de GRC numa pequena Empresa, sendo alcançado por meio de cinco questões, que de forma remissa são: procurar entender sobre o conhecimento de GRC, evidências da adoção de alguma Norma Internacional na Empresa, a classificação dos riscos e uso da matriz de riscos no processo decisório.
- ii. **Avaliação das vantagens da gestão de riscos corporativos:** O segundo Objectivo, preconiza, identificar as vantagens da GRC para uma PMEs, para este objectivo estão relacionadas as questões sobre quais vantagens o sistema de GRC trouxe a empresa, classificação das decisões tomadas, postura face a eminência de riscos (apetite ao risco) e aplicação das normas no processo de tomada de decisão.
- iii. **Análise da eficiência das decisões emanadas pelos órgãos diretivos de uma PMEs:** O terceiro e o último objectivo específico, busca analisar a eficiência das decisões tomadas, com o recurso a matriz de risco; para o alcance deste, buscou-se as questões sobre o tratamento do risco e a base para a tomada de decisão a luz da matriz de risco.

3.5 Considerações éticas

Por questões éticas, a pesquisadora não poderá revelar o nome da Empresa a que o estudo foi desenvolvido, assim salvaguarda a vontade expressa pelos gestores, de preservar a imagem organizacional, contudo autoriza a pesquisadora, extrair dados de alguns documentos a que teve acesso, sem poder fazer cópias, fotos e scanners, muito menos usa-los em anexos, servindo somente para que possa analisa-los, a fim de consolidar e agregar valor aos resultados que pretende alcançar com a pesquisa. As divulgações de dados serão consoante a autorização da empresa, e reiterando o compromisso de ser fiel em proteger os participantes de quaisquer danos que possam advir da pesquisa.

3.6 Limitações

Algumas limitações foram notáveis das quais iremos trazer as que tiveram maior impactos no decurso da pesquisa.

A primeira tem a ver com a acessibilidade dos dados colhidos na empresa, por se tratarem de questões sensíveis de gestão há reservas em disponibilizar os dados.

Outra limitação encontrada, foi de encontrar dados sobre o sector de transportes e logística de carga em Nacala-porto, o processo foi moroso e de muita turbulência, uma vez que a instituição local, pouco tem acerca de informações, ao contactar o BAU fomos encaminhados ao SDAE que por sua vez despachou o pedido para o sector de Projeções e infraestruturas que por sua vez solicitou aos seus homólogos em Nampula para a compilação e envio dos dados.

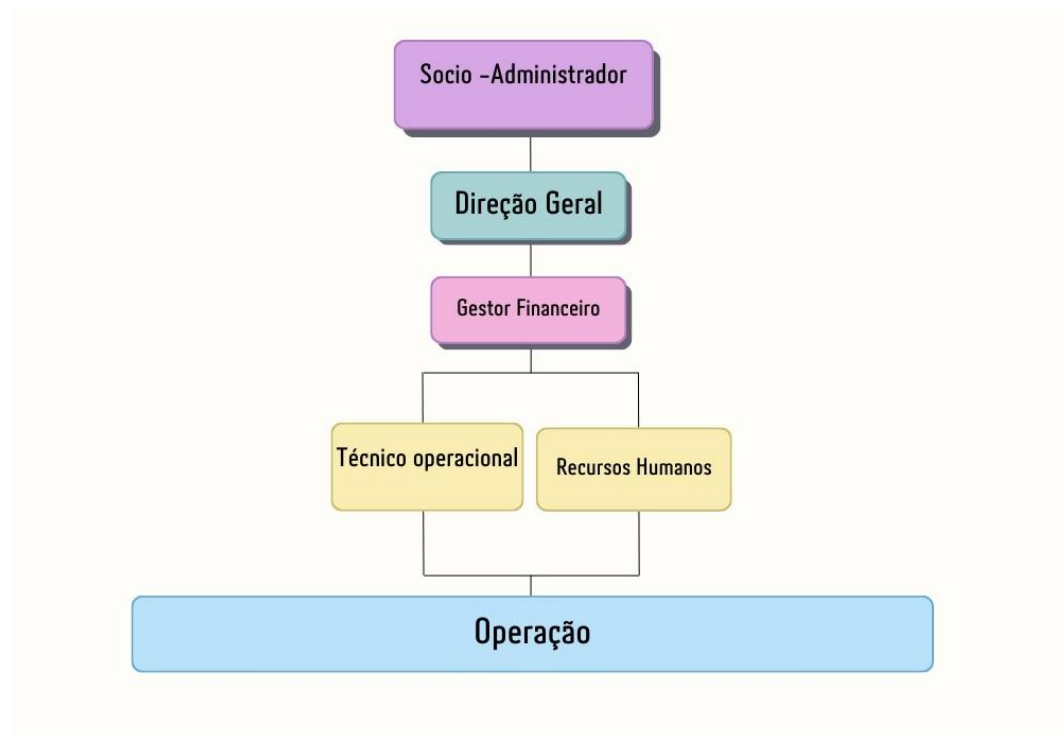
3.7 Breve apresentação do caso em estudo

Geograficamente Nacala convida pelas suas condições a investimentos na área de logísticas de cargas uma vez que possui um dos maiores Portos da África Austral com um fluxo consideravelmente apreciável e digno de certa atenção para os investidores, o estudo em curso, está sendo feito numa empresa de dimensão entre pequena a média, localizada na zona de Muxilipo, estrada nacional n 8.3112, com um efetivo de 65 trabalhadores , operando no mercado desde 2008, actualmente conta com uma frota de 50 camiões ,atendendo mercado domestico e exterior , com potencias destino para Malawi, Tanzânia e Zâmbia. A empresa tem como actividade principal a logística e transporte de carga, e conta com uma estrutura organizacional simples, contudo o socio -administrador apesar de fazer parte do organograma funcional , aposta na capacidade de dois gestores (um que coordena a gestão de forma geral e outro da área financeira), constituem pontos fortes da SL,lda o numero de camiões de sua frota, as habilidades dos gestores que cuidam estrategicamente dos caminhos da empresa desde 2012, sua localização estratégica e a vantajosa posição adquirida como membros da ATRON, as principais fraquezas estão no baixo nível de escolaridade dos motoristas, pouco comprometimento com os objectivos organizacionais.

3.7.1 Estrutura da organização

A SL, LDA conta com 65 funcionários, entre motoristas, pessoal técnico, gestores e auxiliares administrativos,

Figura 12: Estrutura da SL, LDA



Fonte: SL, LDA (.2023)

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo, foi feita a apresentação e interpretação dos dados, sendo numa primeira fase a apresentação e análise dos dados e de pois a discussão dos resultados, no intuito de esquematizar, organizar os dados extraídos no decurso do trabalho de pesquisa, interpretar buscando, compreender, entender e adequar a realidade específica, a luz dos objectivos que norteiam a presente pesquisa. Deste modo, pretende-se de forma geral avaliar o contributo da gestão de riscos na eficiência organizacional das PMEs.

4.1 Apresentação e análise de dados

Na presente secção, são abordados aspectos ligados ao processo de gestão de riscos corporativos e sua implementação em pequenas e medias empresas, em particular numa empresa de logística de cargas localizada em Nacala –Porto.

Pretendendo analisar e interpretar os dados recolhidos, pelas entrevistas feitas a 3(três) Participantes, das quais 2 (dois) gestores da empresa e 1(um) funcionário dos SDAE-N, sendo, 1 Gestor geral (Director Geral) e 1 Gestor Financeiro mediante os critérios de categorização a cima explanados. Os dados indicam que o processo de GRC devidamente enquadrado, ao tipo, estrutura e objectivos organizacionais, representam uma mais valia, deste modo passa-se a apresentação e analises dos mesmos.

Características dos entrevistados

Tabela 9: Género dos entrevistados

Homens	Mulheres	TOTAL
2	1	3

Fonte: Adapto pela autora (2023)

Tabela 10: Perfil dos participantes e Codificação

Sector	Quantidade	Codificação
Gestor Geral	1	GG
Gestor Financeiro	1	GF
Serviços distritais de actividades económicas -Nacala	1	SDAE-N

Fonte: Adapto pela autora (2023)

4.1.1 Caracterização do sector em Nacala-Porto

Nacala-Porto, possui uma privilegiada posição no concernente a logística e transportes de cargas pela existência do Porto. Esta condição atrai muitas pequenas empresas ao sector de transporte e logística de carga.

Através de uma conversa rápida com um funcionário dos SDAE-N, foi possível entender que o sector ainda não possui a nível governamental um organismo, responsável pelo seu controle no distrito, alguns dados podem ser obtidos a partir da província, conjugados com os registos dos associados na ATRON (Associação de Transportadores de Nacala Porto), contudo questionado sobre:

- **Número de empresas registradas e operando no sector de transporte e logística de carga em Nacala-Porto ate o ano de 2022.**

De acordo com as informações obtidas, sabe-se que Nacala possui um número de aproximadamente 36 empresas operando no sector de transportes e logística de carga, e o nosso entrevistando confirma dizendo.

SDAE-N: os últimos dados que tive acesso ate 2022 Nacala tinha aproximadamente 36 empresas operando nesse sector, maior parte dela de pequeno porte, este número veio crescer bastante nos últimos dias.

- **Também procuramos saber sobre os volumes médios de receitas deste sector e o número total de empresas operando em Nacala Porto.**

Contudo, sobre esses dados não foi possível ter uma informação, pois sobre as receitas, o nosso entrevistado não possuía noção nem de números aproximados, porém referiu que:

SDAE-N: sobre receitas não tenho sequer uma vaga noção, mas de acordo com um trabalho realizado com os colegas de Nampula em 2022, Nacala tinham aproximadamente 127 empresas ativas em diversos sectores.

De forma geral, os dados apontam que o sector de transportes e logística, ainda se encontra em fase de organização em Nacala-Porto, e atrás da associação dos transportadores (ATRON) o governo distrital encontra um aliado parceiro para encontrar dados aproximados das actividades.

4.1.2 O Processo e estrutura de gestão de riscos corporativos numa PME,s.

A GRC, basicamente recai sobre a análise de aplicações e funcionamento de processos que conectam os objectivos organizacionais, o plano estratégico para alcança-los, as medidas de controles internos adoptadas e o seu funcionamento. Deste modo a pesquisadora pretendendo entender e descrever o processo e a estrutura de GRC numa PME no sector de logistica de carga em Nacala Porto, foram feitas as seguintes perguntas.

- **A empresa possui um sistema de GRC?**

Procurando perceber se a S,L,lda possuía um sistema de Gestão de riscos corporativos, percebeu-se que a SL, Lda, possui um sistema de GRC, que tem auxiliado a empresa no processo tomada de decisão, o que podemos ver a partir das respostas dos entrevistados:

GG: *Sim possui.*

GF: *Sim, possui um sistema de GRC*

- **Como esta estruturado o sistema de GRC na empresa?**

Aceitando a existência de um sistema de GRC, desenhado e orientado para as necessidades da SL,Lda, entendeu-se que a estrutura que melhor se adequa a aquela pequena empresa é uma

estrutura simples, ajustada ao tamanho, a dinâmica e aos objectivos da organização. Assim como os dados das entrevistas confirmam dizendo:

GG: *A estrutura do sistema de GRC em uso na empresa é simples, pela dimensão da empresa desenhamos o instrumento tentando enquadrar aquilo que chamamos de tamanho e dinâmica da empresa, explicitamente o sistema busca identificar atempadamente os riscos, analisa-los, responder e monitorar.*

GF_: *Uma estrutura, simples e focalizada de forma a prevenir e a corrigir os impactos dos possíveis riscos, de forma resumida procuramos identificar os riscos, avaliar e dar o devido tratamento*

Nisto compreende-se que reconhecer um sistema de GRC numa pequena empresa não constitui uma tarefa fácil, visto que a natureza delas e seu funcionamento compreende estruturas simples e com poucos recursos quer sejam financeiros ou humanos.

➤ **Adopta alguma norma internacional, se sim qual e porque?**

As abordagens modernas de GRC, referem a necessidade de utilização de normas internacionais, que melhor orientem os gestores na tarefa de gestão dos riscos, e a SL,Lda, não se distancia destas normas, tendo preferência pela norma ISO 31000, como afirmaram os gestores (Geral e Financeiro) dizendo:

GG. *Sim adopta a ISO 31000, por ser mais fácil de implementação na nossa percepção.*

GF. *Sim adotamos a ISO, mas de forma ajustada ou adaptada a nosso tipo de estrutura organizacional*

Nisto percebeu-se que os entrevistados, referem que a ISO 31000 é usada, contudo, foi adaptada a seu tamanho e a sua dinâmica. A norma foi adaptada para enquadrar a tipologia da organização, ajustada ao seu tamanho, estrutura e dinamismo.

➤ **Quais são os principais riscos que a empresa enfrenta?**

Procurando entender o funcionamento do sistema de GRC foi feita a questão sobre quais os principais riscos a empresa identifica, e inferiu-se que, a empresa se depara maioritariamente com riscos do tipo Operacional, Financeiro e de imagem. e as respostas foram:

GG- *Geralmente o risco de acidentes tem preocupado mais, pois as seguradoras nem sempre respondem positivamente e quando estes acidentes ocorrem na posse de carga os clientes o problema se torna maior, pois para além dos danos para a empresa, há necessidade de restituir ao cliente, outro não menos importante são as multas por comportamentos inadequados nas vias de trânsito, estes estão diretamente ligados a empresa, contudo existem aqueles que não dependem de nós mas o cliente não quer saber, como a morosidade nos processos de desembarco e empacotamento de cargas, as burocracias e outros que são inferências das instituições parceiras*

GF- *Na orla financeira podemos destacar os riscos de Inadimplência, as burlas, despesas extraordinárias e a baixa receita por conta de eventos que comprometem a imagem da empresa, sem contar que a concorrência desleal e fraudulenta também não pode ser negligenciada.*

Neste prisma, foi possível perceber que são vários os riscos que podem comprometer o alcance dos objectivos da SL,lda se não forem identificados, tratados e maticados de forma atempada e através deste processo foi possível identificar e catalogar os principais riscos enfrentados pela empresa, o que podemos ver na tabela seguinte

Tabela 11: Riscos identificados

Codificação	Tipologia	Risco	Descrição
RO	Riscos operacional	Acidentes	Acidentes de viação que podem danificar a carga e o veículo
RF	Risco Financeiro	Inadimplência	Não recebimento pela prestação de serviços
RF	Risco Financeiro	Burlas, multas, despesas extraordinárias	Burladores disfarçados de clientes, pagamentos de multas
RO	Risco Operacional	Prazos de entrega apertados	Clientes extraordinários com prazos de entregas curtos para distâncias longas
RO	Risco Operacional	Burocracias no sistema de desembarço e empacotamento	Procedimentos aduaneiros muito burocráticos.
RO	Risco operacional	Morosidade de instituições parceiras	Linhas de navegação e agências intermediarias no processo de logística de cargas
RO	Risco operacional	Condições de veículos	Má gestão dos equipamentos de transporte e movimentação de cargas
RE	Risco ético	Postura dos colaboradores	Desrespeito as normas éticas e da deontologia profissional
RE	Risco de reputação	Má fama	Imagem descredibilizada por conta de sucessivas reclamações dos clientes.

Fonte: adaptado pela autora. 2023

A tabela 11, demonstra de forma mais detalhada os principais riscos que a SL,Lda , tem identificado desde que as políticas de GRC, foram instituídas na empresa, a tabela trás os riscos organizados mediante a sua natureza entre **Operacionais, Financeiro e Éticos**, dos quais visando as boas

práticas de governança corporativa, a empresa pretende manter a boa imagem diante dos demais interessados.

4.1.3 Vantagens da gestão de riscos corporativos numa pequena e média empresa

Estudar as vantagens que a GRC, oferece para as empresas de pequeno porte operando no sector de transportes e logística, permitiu perceber os benefícios que o processo pode oferecer para as empresas, em que os gestores reconhecem que a GRC se mostra benéfica.

Buscando entender a existência de vantagens e possíveis desvantagens, foi feita a seguinte pergunta:

➤ **Qual é o seu ponto de vista sobre as vantagens e desvantagens da gestão de riscos corporativos para a Empresa?**

Com a implementação do sistema de GRC em uso na empresa, os gestores referiram que a GRC na S,Lda se mostra :

GG: a GRC é Vantajosa, sendo vantajosa ela não trás consigo uma carga negativa que posso chamar de desvantagem, mas alguns desafios podemos reconhecer.

GF: Muito vantajosa, e sobre as desvantagens, prefiro olhar como desafios, pois a GRC e uma coisa boa, sendo boa dificilmente trará desvantagens no meu ponto de vista.

Contudo, sobre as desvantagens, os entrevistados de forma igual disseram que não consideravam propriamente desvantagens, mais sim, alguns desafios que são enfrentados no sector de transporte e logística de cargas em Nacala.

Desta feita, os dados serão apresentados de modo a trazer no primeiro momento as vantagens e no segundo momento os principais desafios que as PMEs enfrentam segundo os Entrevistados:

Ao questionar sobre quais as vantagens, constatou-se que os entrevistados reconhecem que o sistema tem ajudado de várias formas, podendo as agrupar em:

1. Auxílio na identificação e tratamento de riscos
2. Posicionamento estratégico face ao risco
3. Enquadramento legal e conformidade
4. Auxílio na prevenção e proteção da imagem empresarial a longo prazo

5. Minimização de despesas extraorçamentais

4.1.3.1 Auxílio na identificação e tratamento dos riscos

Quando questionados sobre as vantagens da adopção de um sistema de GRC, os entrevistados demonstram acreditar na eficácia e eficiência da implementação de um sistema de gestão de riscos corporativos, podendo ajudar muito a empresa mesmo que ela se classifique como pequena e média, um risco nunca é pequeno, e por menos impactante que pareça ele não pode ser ignorado, conforme avança o GGs no trecho da entrevista seguinte:

GG: Para uma pequena empresa como a nossa pode ajudar a identificar, controlar e tomar medidas corretivas de forma atempada, ainda que possa acarretar algum custo , este pode ser incumbido nos colaboradores sobre a necessidade de se manter alerta a todas ações que possam demonstrar perigo para a empresa, desde as questões ligadas a corrupção, ilegalidades , cuidado e descuido de cargas, imprudências na condução estes e mais outros colocam a empresa numa situação de risco quer seja a nível financeiro assim como mancham o bom nome da Empresa.
(GGs 2023)

Identificar os riscos, conhece-los e dar o devido tratamento, figura uma das principais vantagens identificadas pelos nossos entrevistados, sendo necessário, mobilizar e dar informações o colaboradores que os permita identificar os riscos que circundem o ambiente organizacional de forma atempada.

4.1.3.2 Posicionamento estratégico face ao risco (levando em conta o apetite aos riscos) no sector de logísticas de carga para PME's em Nacala-Porto.

Através da questão sobre o posicionamento da empresa mediante situações risco eminente, os entrevistados referiam que a GRC, proporciona uma visão ampla, e devidamente mapeada sobre os pontos críticos focais, que através do seu padrão face ao apetite ao risco o nosso caso em estudo vai se posicionando de forma estratégica.

Deste modo, o apetite ao risco preconiza o nível de aversão ou de atração ao risco, sendo que este varia, de acordo com o perfil dos investidores e tomadores de decisões. É importante conhecer o apetite ao risco que delimita as decisões tomadas pelos gestores diretivos, no caso em estudo, os nossos entrevistados de forma igualitária classificam a empresa como moderada (médio) face ao seu apetite ao risco, podemos extrair algumas bases da entrevista:

GGs- Assumimos que vez e outra, alguns riscos mais ousados são assumidos, mas que maioritariamente a Empresa se posiciona no nível médio face ao risco.

GF- Disse `` Procuramos ter uma postura conservadora face ao risco, não muito ousada, mas também não temos tanta aversão. ``

Os recortes, demonstram claramente que, através de posturas moderadas a empresa vai estrategicamente tomando suas posições mediante situações de riscos, procurando minimizar os seus impactos, mitiga-los e até evita-los caso seja aplicável, a intenção não é assumir riscos descabidos, contudo existem riscos que devidamente tratados contribuem sobre maneira para o alcance dos objectivos organizacionais.

4.1.3.3 Enquadramento legal e conformidade

Outra vantagem constatada através das entrevistas e da análise documental esta relacionada ao enquadramento legal e conformidade. Respondente a questão de como a empresa lida com as questões legais a luz dos seus sistemas de GRC?

Foi possível perceber que a empresa se preocupa com o cumprimento das exigências legais que regulam não só as actividades profissionais no território nacional Moçambicano mas também as exigências específicas do sector de logística de carga , sendo que foi possível verificar que os documentos constitucionais estão todos em condições e o GGs referiu que `` *no passado já tivemos problemas legais que trouxeram numerosas consequências negativas para a empresa, tendo que pagar multas elevadas , na altura não existia muito cuidado, com a implementação do sistema de GRC , reconhecemos que precisamos estar em conformidade com a lei* ``

4.1.3.4 Auxílio na prevenção e proteção da imagem empresarial a longo prazo

Outra vantagem não menos importante está relacionada com o facto de que o sistema de GRC auxilia a empresa na prevenção e proteção de sua imagem empresarial (a reputação), sendo vista pelos entrevistados como algo muito importante nos dias actuais em que as velocidades com as notícias circulam, permitem que as pessoas tenham uma vasta gama de informações a tempo recorde, dos trechos seguintes:

GGs- *``...as questões ligadas a corrupção, ilegalidades, cuidado e descuido de cargas, imprudências na condução estes e mais outros colocam a empresa numa situação de risco quer seja a nível financeiro assim como mancham o bom nome da Empresa. ´*

GF- *Os clientes recebem imagens de suas cargas danificadas em casos de acidentes antes que a empresa tenha tempo de formalizar a comunicação, recebem do jeito totalmente distorcido, a imagem é algo difícil de cuidar actualmente, mas a GRC tem auxiliado bastante.*

Os trechos demonstram a preocupação dos gestores com a imagem empresarial, tendo em conta a situação actual, os clientes cada vez mais exigentes, mais analistas, cada vez mais preocupados com questões, humanas, ambientais, corrupções e fraudes, não estão interessados em consumir produtos e serviços ligados a empresas cuja reputação seja duvidosa.

4.1.3.5 Minimização de despesas extraorçamentais

O gestor financeiro, referiu que com o sistema de GRC, a empresa tem reduzido muito as despesas fora do orçamento, tais como Multas, taxas de facilitações etc., despesas estas que reduzem os proveitos financeiros da empresa.

Ter controle de custos e reduzir despesas desnecessárias, sempre são uma mais valia quando analisamos os impactos nos resultados, o objectivo capitalista fundamentado das empresas com fins lucrativos, como o nosso caso em estudo, reside na maximização dos proveitos e reduzir desperdícios constitui um dos caminhos para que a maximização do lucro possa ser notável. Dai que o GF salientou no decurso da entrevista o seguinte:

GF: *``Pequenos erros de gestão podem causar impactos negativos elevados nos resultados financeiros, a GRC, auxilia na minimização de despesas que não foram planificadas como, as multas que surgem em casos de incumprimento de alguma obrigação, violação de algum regulamento, comportamento inadequado dos motoristas durante os trajetos, entre outros,*

outra despesa na planejada tem a ver com aqueles valores « os refrescos» que muitas vezes precisa-se dar aos fiscais ou inspetores para facilitação ou para evitar o levantamento das multas, estas despesas são difíceis de prever, e se não controladas elas podem ser muito prejudicial.”

4.1.3.6 Principais desafios na GRC das PME's operando no sector de Transporte e logística de carga em Nacala -Porto actualmente

Os principais desafios na gestão da S.L ,Lda, actualmente em Nacala porto, na visão dos gestores geral e financeiro estão relacionados com :

1. Estruturação organizacional
2. Influencia do proprietário nos processos decisórios
3. Acesso a fontes de financiamento
4. Excesso de burocracias
5. Carga tributaria excessiva
6. Baixa qualificação da mão de obra
7. Aquisição e aplicação de novas tecnologias
8. Dificuldades gestão e adesão aos contratos com multinacionais.

1º Estruturação organizacional

Os gestores de forma unânimes referem a limitação encontrada na sua estrutura organizacional como algo que pode colocar a organização em situações que possam comprometer a aplicação dos pilares das normas internacionais, notando-se o acúmulo de tarefas nos gestores.

2º Influencia do proprietário nos processos decisórios

As decisões geralmente estão focadas e centralizadas na personalidade daquele que as emana, pela predominância do estilo empreendedor. Alcance dos objectivos, visto que as tarefas que podiam ser repartidas e executadas talvez com mais eficiência por vários profissionais , com qualificações específicas para cada função, são acumuladas em uma ou duas pessoas, uma vez que maior parte dos colaboradores da S,L LDA são da área operacional, e apenas 2 pessoas responsáveis pela gestão da organização, contudo todas as decisões devem ser aprovadas pelo proprietário que

quando decide ao contrario, dificilmente aceita um contra proposta, afirmam os gestores Financeiro e Geral.

3º Acesso a fontes de financiamento

O acesso a fontes de financiamento também foi mencionado pelo gestor financeiro como um desafio, uma vez que as instituições de concessão de crédito criam mais limitações para a aprovação de créditos a PMEs, e estes créditos podiam ajudar muito as empresas a alavancar o seu investimento. No caso especifico a SL,LDA tem intenção de expandir os seus serviços para mais países podendo auxiliar no transporte de carga para mais rotas a nível da Africa Austral, mas não tem um frota que possa responder a demanda para esses novos mercados, limitando a operacionalização das actividades. Deste modo constitui um desafio na gestão pois apesar do sistema de GRC auxiliar conforme diz Brasiliano (2020) na análise das oportunidades e ameaças, ela não garante que todas as oportunidades serão aproveitadas, e nas PMEs esta limitação de financiamento desafia a empresa a se reinventar a cada nova oportunidade.

4º Excesso de burocracias

A carga burocrática nacional, tem se apresentado até certo ponto sobre formas de barreiras ao funcionamento das empresas operando no sector de Transporte e logística de carga em Nacala-Porto, diz o gestor geral, uma vez que ate para licenciamento da actividade as entidades competentes não possuem representadas a nível do distrito, e buscando estar sempre dentro das boas praticas de governança corporativa e na gestão de riscos, as burocracias constituem um dos desafios.

5º Carga tributaria excessiva

Outro desafio mencionado foi a carga tributaria excessiva. Como podemos ver no trecho extraído da resposta do GF:

GF: *...acho que as PMEs de todo pais se ressentem com a carga tributaria, os regimes de tributação nacional apesar de possuírem impostos para pequenos contribuintes, como o ISPC e o regime de Iva simplificado, os limites de receitas para estar nestes regimes rondam de 750.000.00 a 2.500.000.00MT, contudo uma empresa com 5 (Cinco) trabalhadores pode facturar ate 14 700 000.00Mt e ser classificada de Pequena empresa. Mas se fiscalmente ultrapassa os 2milhoes e quinhentos , configura obrigatoriedade de passar para IVA normal e os regimes normais de IRPC estando sujeita a taxas iguais as Grandes empresas, num calculo muito simples e hipotético, se*

uma empresa com 2 sócios de quotas iguais de 50% cada um deles e a empresa obtém no final do exercício um lucro de 5 milhões , estando sujeito a 32% de IRPC e as retenções na fonte pela percentagem de 80% do IRPC a pagar, então o Estado ganha nesse negocio através da tributação coerciva cerca de 2.880.000.00Mt ficando os 2.120.000.00Mt para dividendos, o estado ganhando mais que os proprietários , esta carga excessiva desafia aos PME's.

6º Baixa qualificação da mão de obra

Os gestores das SL,Lda , ressentem-se da baixa qualificação da mão de obra em Nacala-Porto, que mesmo com todo o aparato logístico no concernente a existências de vias e modais de transporte e movimentação de cargas ate 2022 não possuía nenhum centro de formação de profissionais na área de logística, fazendo com que as pequenas empresas sem muitos recursos optassem por trabalhar com quem pouco entende do assunto uma vez que o recurso a mão de obra estrangeira esta fora do seu alcance financeiro. .

7º Aquisição e aplicação de novas tecnologias

Possuir tecnologias modernas quer sejam em sistemas de GRC quer nas tecnologias modernas de transportes e logística de carga constituem vantagens no ambiente de negócio altamente competitivo em que a empresa operam.

GG: .. na logística de carga possuir tecnologia moderna para além de representar redução de custos operacionais facilita a racionalização do tempo e melhora a satisfação do cliente, contudo esta tecnologia nem sempre e acessível e de fácil utilização, na Sistema de GRC, actualmente existem softwares como a ERM¹, que para alem de serem onerosos carecem de treinamento e com a baixa qualificação de mão de obra que temos fica complicado investir tanto para não surtir os resultados desejados. Por isso que ainda não temos um sistema informatizado de GRC e isso desafia a dinâmica de gestão.

8º Dificuldades gestão e adesão aos contratos com multinacionais.

As multinacionais possuem exigências que para uma empresa de pequena dimensão pode constituir barreira ao acesso, na medida que muitas delas não reúnem esses requisitos, e muitas

¹ Enterprise Risk Management – Gestão de riscos Empresariais

das vezes outras empresas, mais robustas acabam sendo elegíveis, a SL,LDA, já tentou participar de vários concurso para prestação de serviços em multinacionais ou em empresas de grande robustez patrimonial, se nenhum sucesso. Assim dizia o GG.

4.1.4 Eficiência das decisões tomadas pelos executivos através da análise da matriz de riscos

O Processo de tomada de decisões constitui o veio condutor na gestão, as Empresas buscam tomar decisões mais eficientes, na medida em que a eficiência representa o parâmetro do bom desempenho na gestão das organizações. As políticas de GRC, permitem a melhoria do posicionamento estratégico face aos riscos, deste modo os entrevistados entendem que o processo de GRC e esteticamente a análise da matriz de risco, tem auxiliado os gestores na tomada de decisões mais eficientes.

Procurando avaliar o grau de eficiência das decisões tomadas na SL,lda, foram feitas algumas questões aos gestores das quais passa-se a trazer.

➤ Consegue classificar a empresa quanto ao seu perfil face aos riscos?

Uma das necessidades dos processos de gestão de riscos, atestam com a questão do apetite ao risco que as empresas possuem, sendo que as teorias sobre perfis de riscos assumem que os tomadores de riscos não assumem todos o mesmo nível de aceitação e aversão ao risco, mediante a qual pode-se encontrar desde empresas com perfil muito desafiador face ao risco e outras com maior grau de repulsa ao risco, contudo a SL,Lda se mostra moderada face ao seu nível de aceitação de riscos, e os nossos entrevistados refrém que:

GG: Sim o perfil face ao risco é moderado,

GF: Sim é possível, pela maioria das posições tomadas no processo de tomada de decisões a empresa busca conservar um padrão não muito ousado e não muito rígido, isso ao meu entender lhe coloca num perfil moderado face ao risco.

Um perfil moderado face aos níveis de aceitação ao risco, permite que a empresa faça algumas manobras conservadoras no referente a tipo de riscos que se dispõem a aceitar.

➤ **Com que frequência a empresa se depara com situações de riscos.**

GG: *Não estamos numa panela de pressão, mas eles ocorrem numa frequência aceitável e possível de gerencia-los*

GF: *Acredito que numa boa dinâmica, não acontecem todos de uma vez e quando bem monitorados alguns são mitigados ou até evitados antes de sua ocorrência, razão pela qual apostamos neste sistema de GRC na empresa.*

➤ **Como a empresa se posiciona diante de uma situação de iminência de riscos?**

O processo de gestão de riscos, coloca a disposição dos gestores, recursos e ferramentas adequadas para responder as situações que advêm e que podem comprometer o alcance objectivos, quer estas situações sejam oriundas da envolvente externa quer sejam do meio interno e transaccional. Deste modo requer a atenção dos gestores com vista a mitigar estes riscos de forma atempada. E confirmando esta posição os gestores afirmam que:

GG: *A Empresa se prepara para caso seja possível evitar, mas em situações de ocorrência a mitigação e o estudo das causas e formas de correção de seus efeitos negativos tem sido feita, e o relatório com as causas e possíveis soluções deve ser elaborado para auxiliar em próximas ocasiões.*

GF: *Fazemos um estudo minucioso de qual será a melhor posição de forma a evitar custos elevados para a empresa, sempre que possível tratar os riscos de forma que seu impacto negativo seja menor possível.*

Nisto percebeu-se a importância que a SL,Lda encontra em possuir dentro de sua estratégia de permanecem a longo prazo , um sistema de gestão de riscos, uma vez que através dele situações contrarias ao objectivos são identificadas e respondidas de forma mais eficiente e oportuna.

➤ **A Empresa possui uma matriz de riscos?**

A matriz de riscos, constitui uma ferramenta visual de grande auxilio no processo de tomada de decisão, por ela trazer informações como a probabilidade de ocorrência de certo risco e o nível de impacto esperado, a SL,Lda entende essa necessidade e importância da Matriz, como os nossos entrevistados confirmam dizendo:

GG: *Sim possui, tem função visual e isso é bom.*

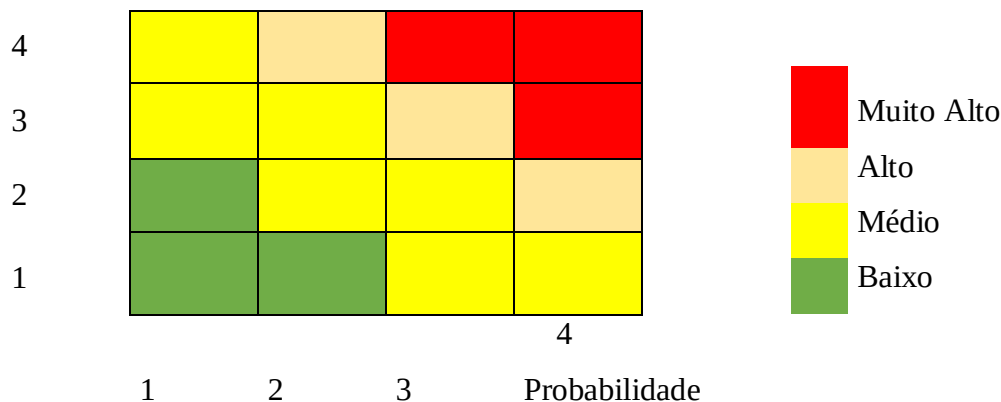
GF *Sim, é um instrumento muito usado porque ajuda a medir o grau de impacto e estudar probabilidades de ocorrência dos riscos, um instrumento muito bom na GRC.*

A matriz de risco como instrumento de tomada de decisão cataloga, quantifica (de forma probabilística) e auxilia na análise do grau de impacto. A Empresa também possui uma matriz de risco conforme disseram os entrevistados, onde classifica os riscos segundo a sua probabilidade de ocorrência (mínima ou alta) e mediante os seus impactos (negativos, devastadores ou catastróficos)

Podendo a luz do que se elencou na entrevista, temos esboçado a seguinte matriz.

Figura 13: matriz de risco da SL,lda

Impacto



Fonte: Adapto pela autora (2023).

Tabela 12: análise de Impacto de riscos

Classificador	Probabilidade	Impacto
1	Remota	Baixo
2	Possível	Médio
3	Provável	Alto
4	Alta	Muito Alto

Fonte: Adapto pela autora (2023).

A matriz de risco, permite, após a identificação dos riscos, analisados seus graus de impacto e probabilidade de sua ocorrência, tomar a decisão que menos compromete o alcance dos objetivos organizacionais, por ser um instrumento visual ela se torna de fácil aplicação e utilização.

4.2 Discussão dos Resultados

Os dados apresentados no **ponto 4.1**, serão neste subcapítulo discutidos, fazendo a conjugação entre aquilo que foi possível apurar na pesquisa de campo, com as diversas teorias e bases científicas a nível bibliográfico, que sustentem o tema de GRC, procurando validar ou não o posicionamento dos diversos autores que figuram o suporte teórico da pesquisa.

4.2.1 Processo e estrutura de gestão de riscos corporativos numa PME.

Estudos feitos, demonstram a pertinência do desenvolvimento da cultura de gestão de riscos e o desenho da estrutura adequada para a sua análise e tratamento. Empresas americanas e europeias crescem diariamente quando reconhecem a importância de tratamentos de riscos de forma atempada, dando ao mundo evidências de negócios que começaram com uma dimensão micro e hoje são referência de sucesso na arena de negócios, como são o caso das Mc.Donalds e a KFC que revolucionou a indústria dos *fast foods*.

Sobre a estrutura de GRC nas PMEs de logística de carga em Nacala -Porto, podemos entender que assim como a maioria das PMEs, as que operam em Nacala, possuem no seu modelo de gestão, características de ordem organizacional típicas de uma estrutura simples, centralizada, e que necessitam de uma quantidade menor de funções administrativas, evidenciam um nível de maturidade baixo, e gestão personalizada pelo dirigente, como referem, Hoffmann, Meireles e Oliva (2017) e que de forma similar Freire (2003) menciona a predominância do estilo empreendedor na gestão das PMEs, e uma estrutura simples pelos recursos limitados que na maior parte delas possuem, nesta perspectiva foi possível perceber, através da pesquisa que as empresas buscam adoptar e desenvolver uma cultura de GRC, contudo pela dimensão ela nem sempre é de fácil efetivação pois acarreta alguns custos e algum exercício, contudo os benefícios justificam o esforço, muitas empresas de pequena dimensão podem equivocadamente acreditar que a GRC não seja de grande impacto para elas, mais aí estariam caminhando ao fracasso como afirma

Zacharakis et. All (1999), que umas das causas para o fracasso das Pequenos negócios, incluem a gestão fraca, falta de planejamento de gestão de riscos e falhas em adoptar um limiar adequada para assumir riscos, podendo evidenciar que a ausência da GRC trás mais danos do que os custos associados a sua implementação.

Contudo reconhecer um sistema de GRC numa pequena empresa não constitui uma tarefa fácil, visto que a natureza delas e seu funcionamento compreende estruturas simples e com poucos recursos humanos, fazendo com que muitas actividades sejam acumuladas numa única pessoa. Os nossos entrevistados, referiram a necessidade da adequação dos instrumentos e normas de GRC a uma estrutura simples.

.

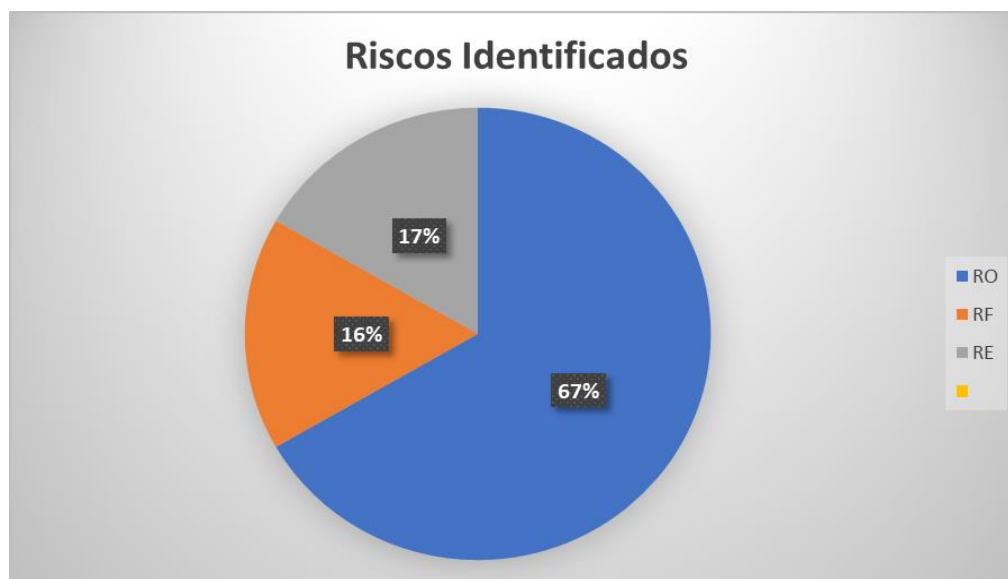
Desta feita a GRC na empresa foi feita através de 3 etapas seguintes:

- A. Identificação do risco
- B. Avaliação e análise de risco
- C. Tratamento e monitorização de riscos

Notamos aqui, que a Norma ISO 31000, sofreu uma pequena alteração em que as etapas 2 e 3 da norma foram unidas, dando origem a etapa B no sistema reajustado para as PME's, em que a análise e avaliação dos riscos são feitas em simultâneo. Caminhando para o modelo proposto por Hoffmann, Meireles e Oliva (2017), ajudando a empresa a categorizar(mapear) controlar e responder atempadamente os riscos das diversas esferas.

As políticas e a estrutura de gestão de riscos em uso na empresa, permitiu identificar durante o período, conforme o gráfico 1, **Riscos Operacionais** que figuram 67% dos riscos, **Riscos Financeiros**, que fazem 16% dos riscos identificados e **Riscos éticos** e de reputação na cifra de 17% dos riscos identificados, analisados e tratados a luz das orientações do processo e políticas de GRC em uso naquela instituição no período de 2021 a 2022.

Gráfico 1: Riscos Identificados / análise percentual)



Fonte: Adapto pela autora (2023)

4.2.2 Vantagens da gestão de riscos corporativos numa pequena e média empresa

Os dados obtidos durante as entrevistas com objectivos de entender a existência de vantagens e possíveis desvantagens, com a implementação do sistema de GRC em uso na empresa, os gestores referiram que a GRC se mostra vantajosa para a SL,lda, contudo sobre as desvantagens, os entrevistados de forma igual disseram que não consideravam propriamente desvantagens, mais sim alguns desafios, que são enfrentando no sector de transporte e logística de cargas em Nacala, desta feita, sendo de destacar o contributo positivo na identificação e tratamento de riscos, na melhoria de decisões estratégicas, na salvaguarda do cumprimento aos princípios e governação e ética institucional através do enquadramento legal e a conformidade, pilares fundamentais do sistema de GRC, sem deixar de lado a proteção da imagem empresarial de escândalos provenientes de fraudes e outros crimes reequacionais.

Os entrevistados também referem que. é notável redução de despesas fora do previsto, uma vez que com a prevenção que GRC trouxe para a Empresa as multas e outras despesas com indemnização e reparações reduziram bastante com a implementação do sistema de GRC. Todas estas vantagens confirmam os pressupostos da aplicação da norma ISO 31000 (2018), a norma

para além de padronizar a forma como os riscos serão identificados, avaliados e tratados pelas empresas e oferece vantagens notáveis para todas as empresas que adoptem a norma corretamente. No ponto sobre as desvantagens da GRC nas PME's os dados apontam para desafios e não desvantagens do sistema em si, e foi possível entender que a estrutura organizacional figura o principal desafio, uma vez que aconselham o IBGC(2017) e Saavedra (2020) que uma boa estrutura para GRC contem os conselhos de administração e fiscais, os comités de auditoria interna, comité executivo de GRC, diretoria, e a Primeira, Segundo e terceiras linhas de defesa em que a segunda Linha de defesa se ocupa estritamente dos riscos corporativos, contudo as PME's pela seu numero limitado de colaboradores das áreas relacionadas a gestão , encontram-se desafiadas a desenhar uma estrutura que mesmo sendo reduzida possa responder as funções principais da GRC.

Foi possível também sentir a preocupação com a informatização da informação através da adopção de tecnologias de GRC como Por exemplo o Sistema ERM, que em moçambique é fornecido, tanto o sistema assim como o pacote pela KPMG².

4.2.3 Eficiência das decisões tomadas pelos executivos através da análise da matriz de riscos

As normais COSO (2017) e ISO 31000 (2018) aconselham a utilização de uma matriz de riscos, no sistema de GRC que a empresa decide usar, referindo que cada Empresas adequa a norma a sua situação específica, uma vez que até então, não existe um sistema de gestão de Riscos que seja universal.

Deste modo no que concerne a eficácia das decisões tomadas na Empresa foi possível constatar que , o processo de GRC evidencia o envolvimento de toda equipe , a criação de uma cultura de gestão de riscos se torna indispensável para a eficiência do processo, a matriz de risco por si só não constitui único recurso no processo, Diz o GG, para além dela a empresa possui o responsável para o monitoramento do processo , este sector para além de cuidar dos relatório de gestão de riscos , também é responsável por fazer o **controle interno e conformidade**, foi atribuído a este

² Uma das consultorias de grande renome no referente a gestão Empresarial, oferecendo variados ramos de consultorias de gestão, como por exemplo, a contabilidade, fiscalidade, recursos humanos, gestão de riscos, controlo interno etc, adoptando normas internacionais.

sector fazer o mapeamento e monitoria dos riscos corporativos porque a empresa não possui muito pessoal para separar estas actividades.

Todas as decisões emanadas pelos gestores e estratégias da organização carecem de análise no que diz respeito ao risco associado e a forma de tratamento, levando sempre em consideração seu grau de impacto e a probabilidade de sua ocorrência.

A Matriz de Risco auxilia na visualização desses indicadores (Probabilidade e Impacto) garantindo decisões mais assertivas,, no tempo em que elas sejam relevantes, evitando deste modo que os resultados organizacionais sejam comprometidos, deste modo a empresa valida a perspectiva de que sustentam Lima(2012) e Anderson (2017), mediante a qual os gestores no processo de tomada de suas decisões devem estar preparados para escolher a melhor alternativa, isto significa que a decisão tomada ou deve trazer mais benefícios e auxiliar no alcance dos objectivos (eficiente) ou ser o menos danosa possível, não comprometendo os objectivos organizacionais (eficácia) , e que cada empresa ira adaptar esta ferramenta de GRC (a matriz) mediante o seu perfil de risco.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

No presente capítulo , trazemos as conclusões que foram possíveis chegar de acordo com os resultados da pesquisa, a luz daquilo que configura o objectivo principal do estudo, fazer a análise do contributo que a gestão de riscos corporativos , pode trazer numa empresa de pequena a media dimensão buscando responder a pergunta de partida que assenta em perceber se a implementação de um sistema de GRC contribuiu para o alcance da eficiência operacional numa PME operando no sector de transporte e logística de carga em Nacala -Porto no período de 2020 a 2022

5.1 Conclusão

Na envolvente mercadológica , em que as empresas estão inseridas nos dias actuais , com mutações conjunturais constantes em quase todos os micro ambientes, sejam eles a luz do ambiente macroeconómico em que as organizações precisam estar de ante amo atentas as flutuações da moeda, dos câmbios , das relações comerciais alem fronteiras , dos regulamentos de importação e exportação de mercadorias e bens , das politicas governamentais e demais leis que regulam o ordenamento jurídico em que se inserem e também daquelas organizações que estabelecem as suas relações comerciais ou mesmo pelo ambiente micro económico, em que a atenção com os fornecedores, os clientes , o comportamento dos seus consumidores , o mecanismo de procura e oferta que são determinantes na fixação dos preços dos bens e serviços , mediante suas estruturas de mercado, todas empreses precisam ao estudar a sua envolvente considerar a análise e gestão de riscos, por forma a garantir que situações adversas venham comprometer o alcance dos resultados organizacionais.

A presente pesquisa foi desenvolvida com intuito de analisar a contribuição da GRC, na eficiência organizacional das PMEs, tendo como objecto de estudo um pequena empresa do sector de transportes e logística de carga , operando no mercado de Nacala-Porto, distrito de Nampula no norte de Moçambique , buscando de forma especifica descrever processo e a estrutura de gestão de risco adoptada , identificar as vantagens e desvantagens da gestão de riscos corporativos na empresa e por fim avaliar o grau de eficiência das decisões tomadas pelos executivos através da análise da matriz de riscos recomendada pelas normas internacionais de GRC.

Deste modo , a pesquisa atingiu de forma geral o objectivo da pesquisa uma vez que com os dados foi possível compreender que a gestão de riscos corporativos , contribui positivamente no alcance

de melhores resultados na performance operacional de SL,lda, demonstrando que foi através da implementação de um sistema de GR baseado na norma de GRC ainda que seja de forma ajustada, que a empresa conseguiu, reduzir os seus custos com multas, indemnizações, reparações, subornos , comprometimento de imagem organizacional e não só, o processo possibilitou potencial crescimento no valor patrimonial da mesma.

Contudo o processo de gestão de riscos foi desenhado e ajustado a estrutura simples que a empresa possui, o que motivou a escolha da norma ISO 31000 ajustada, uma vez que esta oferece um método simples de GRC, e os gestores da SL,lda, acreditaram que ajustando ela as etapas de identificação de riscos, análise e avaliação de riscos e o seu devido tratamento, seriam as fases necessárias para o desenho do seu documento com as políticas de CRG, de modo a que ele seja, viável, aplicável, de fácil percepção e exequível, alcançando deste modo o primeiro objectivo específico deste estudo.

Quanto ao segundo objectivo específico , foi também possível compreender que a implementação da GRC , trouxe algumas vantagens notáveis no concernente a proteção do valor o auxílio na identificação e tratamento de riscos, melhoria do posicionamento estratégico face ao risco, melhor enquadramento legal e conformidade, visto que as políticas em uso respeitam os princípios das boas praticas de governança corporativa, outro benefício foi que ajudou na prevenção e proteção da imagem empresarial a longo prazo e na redução do nível de despesas extraorçamentais, esta ultima vantagem ajudou naquilo que me gestão chamamos de redução de custos e consequentemente melhorou as chances de maximização de lucros.

A cerca das decisões tomadas e seu nível de eficiência , usando aquilo que as normas internacionais recomendam, que é, o uso da matriz de riscos , nos processos decisórios das empresas, foi possível constatar que a SL,Lda, tem aplicado essa recomendação, utilizando a matriz no processo de tomada de suas decisões, os dados apontam para o alcance de bons resultados, e mesmo que o socio -administrador tente certas vezes tomar decisões personificadas , a matriz de risco por ser um instrumento visual, auxilia os gestores a terem uma ideia visível do quão danoso pode ser o impacto de certo risco e se este tem a probabilidade de ocorrência, quer seja constante ou não , procurar perceber suas causas e poder mitiga-lo o mais rápido possível, deste modo a empresa se torna eficiente uma vez que a matriz possibilita que as decisões sejam tomadas de forma relevante, atempada, objectiva e concreta, deste modo concretiza-se o terceiro objectivo específico.

Fazer a análise o contributo que a Gestão de riscos corporativos trás para uma PME, visava procurar respostas em particular a SL,lda. Procurando perceber se a implementação deste sistema de GRC na gestão organizacional daquela entidade organizacional podia contribuir para a eficiência organizacional daquela empresas de pequena dimensão operando no mercado na área de transportes e logísticas de carga em Nacala -Porto.de modo que os dados analisados corroboram para uma resposta positiva ao problema desta pesquisa, as PMEs podem e devem desenvolver um estrutura de GRC na sua organização, mesmo que sejam de pequena dimensão , cada uma , ajustando ao seu perfil face ao risco , não só garante a melhoria na sua eficiência organização, como contribui no processo de tomada de decisões mais benéficas e consequentemente a sobrevivência das empresas a longo prazo

5.2 Sugestões

Chegadas a conclusões a cima descritas, a pesquisa produz algumas sugestões que podem servir para contributos futuros, são elas:

- Ao estudar sobre a GRC, independentemente do tipo de empresa, delimitar o foco de que riscos pretende estudar se torna importante, principalmente se pretender fazer a análise quantitativa
- Um sistema de GRC baseado em normas internacionais, para surtir os seus efeitos é necessário que a cultura e conceito de risco esta claro, empresas com vários investimentos e seu portfolio podem requerer estudos separados.
- O mesmo estudo pode ser conduzido na vertente quantitativa a fim de analisar crescimento em termos de rentabilidade em análise comparativa entre o período antes da implementação das políticas de GRC e depois, uma vez que muitas PMEs no início de seu funcionamento não têm muito domínio de políticas de gestão, mas
- aquelas que pretendem crescer, buscam melhorar durante o tempo, e muitas vão adoptado mais tarde posturas melhores de gestão, uma delas a GRC.
- Pode-se também sugerir um estudo com objectivo de desenvolvimento de um modelo padrão específico para as PMEs no quesito de GRC, viste que as normas existentes ate ao término desta pesquisa de forma geral estão concebidas para grandes organizações.

Referências Bibliográficas

- ABNT ISO GUIA 73 (2009) *Gestão de riscos – vocabulário*, Brasil
- Amorim, J. (2019). *Gestão de riscos nos pequenos negócios*. Curitiba, Brasil: JML editora
- Aragão, J.W. & Neta, M. A. (2015). *Metodologia Científica*. Bahia, Brasil: Universidade Federal da Bahia.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Lisboa edições
- Brasiliano, A.C.R. (2009). *Gestão e análises de riscos corporativos, método brasileiro avançado* (1ª. Ed.). Brasil: editora Sicurezza
- Ballou, R. H. (1993). *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Ballou, R. H. (2014). *Logística empresarial. transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Coimbra, C. C. (2011). *Estrutura de governança corporativa e gestão de riscos: um estudo de caso do sector financeiro*. Texto Inédito. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, administração e contabilidade. São Paulo, Brasil
- Costa, T. (2013). *Gestão contemporâneo, Princípios, tendências e desafios* (1ª. Ed.). Lisboa; Silabo.
- COSO (2017)- *committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. USA, recuperado em [coso_erm_2017_main_v1_20230815.pdf \(aaahq.org\)](https://www.aicpa.org/au/library/other/coso/2017-ERM-main.pdf)
- Decreto-Lei 44/2011 de 21 de setembro (estatuto geral das micro, pequenas e médias empresa
- Doi, A. (2017). *Gerenciamento de riscos corporativos numa pequena e média empresa: análise de uma pequena empresa nacional do sector de TI*. Texto Inédito. Dissertação. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, São Paulo, Brasil.
- Freire, A. (2003). *Estratégia-sucesso em Portugal*. Lisboa, Portugal: Editora Verbo
- Ferreira, L., Silva, E. B., Assis, R. F. & Chiacherini, L. F. (2016) *Logística e gestão de qualidade*. Londrina: editora distribuidora educacional
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª.. Ed.). São Paulo, Brasil: Atlas
- Gitman, L. & Madeira, J. (2003) *Administração financeira- uma abordagem gerencial*. São Paulo, Brasil: Editora Person

- Guerra, E.L.A. (2014). *Manual de pesquisa qualitativa*. Belo Horizonte, Brasil: Grupo Ânima Educação
- Hoffmann, D. L., Meirelles, R. & Oliva, F..L. (2017). *Modelos de identificação, análise e tratamento de riscos corporativos para pequenas Empresas*. São Paulo, Brasil: EMPRAD.
- IBGM (2017) *Gerenciamento de riscos corporativos Série Cadernos de Governança Corporativa*. São Paulo, Brasil: São Paulo Editora.
- ISO 31000 (2018) Risk management – guidelines, Switzerland. Recuperado em <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/65694/60673072317a4b96bd36efb910b68926/ISO-31000-2018.pdf>
- Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2015). *O controlo de gestão - ao serviço da estratégia e dos gestores (10ª. Ed.)*. Lisboa, Portugal: áreas Editora.
- KPMG (2017). *Gestão de Riscos corporativos*
- Lakatos, M. & Marconi, M. (2004). *Metodologia Científica* (3ª Ed.). São Paulo, Brasil: Atlas
- Lakatos, M & Marconi, M. (2011). *Metodologia Científica*. (2ª. Ed.). São Paulo, Brasil: Atlas
- Lima J. A (2012). *Liderança e tomada de decisão na organização*. Brasil: UNOESC recuperado em <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Josimara-Alves-de-Lima.pdf>
- Macie, J. M. (2011). *Governança Corporativa, Riscos e Fraudes nas Organizações Caso da Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo, AS (MPDC)*. Monografia. Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Economia. Maputo, Moçambique
- Mucheca, E.V. (2014). *Análise comparativa de modelo de governança corporativa no sector bancário Moçambicano: a caso de 3 maiores bancos*. Dissertação. Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, Moçambique, recuperado em <http://www.repositorio.uem.mz/bitstream/258/380/1/2014%20-%20Mucheca%2C%20Elisa%20Vicente.pdf>
- Mintzberg, H. (1989). *Os papéis gerenciais*. Recuperado em Portal de administração [Henry Mintzberg e os Papéis Gerenciais | Portal Administração \(portal-administracao.com\)](http://portal-administracao.com)
- Oliveira G.G.L (2016) *melhores práticas em governança corporativa: uma análise segundo IBGC*. Brasília, Brasil: UNICEUB

- Oliveira, M..F..(2011). *Metodologia científica: um manual para análise de pesquisa administrativa*. Catalão-Go. Brasil: UFG. Recuperado em https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_Prof_Maxwell.pdf?msclkid=9ff77ae3cfa911ecb464c70ecbe461
- Pinto E. S. S (2012) *Gestão de riscos corporativos em uma empresa de telecomunicações*, dissertação. Faculdades integradas de Pedro Leopoldo, Programa de pós- graduação em administração profissional. Brasil, Mina Gerais
- Rodrigues J. (2012), *estratégia Organizacional: do mercado à ética*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora
- Robbins, S.P (2006). *Comportamento Organizacional* (11ª. Ed), São Paulo, Brasil: Pearson Editora.
- Saavedra, G.A. (2020). *Governança corporativa, compliance e gestão de riscos*, São Paulo, Brasil: ESENI Editora.
- Santana, W.C. (2004). *Proposta de Modelo de Desenvolvimento de Sistema de Medição de Desempenho Logístico*. PUC Rio. Recuperando em [Microsoft Word - nilton@rdc.puc-rio.br_24.doc](#)
- Sandroni, P. (1999). *Novíssimo dicionário de economia*. São Paulo, Brasil: Best Seller
- Santos A.J. R. (2008) *Gestão Estratégica, Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa. Escolar Editora.
- SEBRAE. (2012). Observatório Internacional. Recuperado em <https://www.bing.com/search?pglt=43&q=Pequenas+e+M%C3%A9dias+Empresas+em+Mo%C3%A7ambique+Pequenos+Neg%C3%B3cios>
- Silva, A. D. E (2018) *Governança corporativa: boas práticas de governança e o novo mercado*. Rio de Janeiro, Brasil.: PUCRIO
- Souza, W & Qualharini, E. (2007) *O Planeamento Estratégico nas Micro e pequenas empresas*. São Paulo: SENAC. Recuperando em [Microsoft Word - Texto modificado Gestao Riscos e Desafios modelo_texto.doc \(senac.br\)](#)
- Schultz, G. (2016). *Introdução a gestão das organizações* (1ª Ed). Rio Grande do Sul, Brasil: Editora UFRGS
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégia*. Lisboa, Portugal: Editora Escolar

Torres, C. (2009). *A bíblia do marketing digital*. São Paulo, Brasil: Novatec. Recuperado em https://www.academia.edu/41000261/A_Biblia_do..

Torres, J. C. (2022). O crescimento da compliance e seus impactos nas grandes empresas. Texto inédito. Dissertação. Instituto Universitário de Lisboa. Portugal.

APÊNDICES

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

EXTENSÃO DE NACALA

Guião de Entrevista Dirigido aos Órgãos Directivos da Empresa

O conjunto de perguntas que se segue, tem como propósito apurar dados para uma pesquisa académica, como requisito para a obtenção de Mestrado em Gestão e administração de negócios, na Universidade Católica de Moçambique, sobre **“Gestão de riscos corporativos nas Pequenas e Medias Empresas em Nacala-Porto: Estudo de caso de uma empresa de Transportes e logísticas de cargas de 2021-2022.”**, tendo como o objectivo, pesquisar sobre a gestão de riscos corporativos numa pequena empresa.

Agradeço desde já por ter aceite a entrevista e a assegura-se a confidencialidade e tratamento de dados de forma geral.

Dados do Gestor

Sexo _____

Função na Empresa _____

1. A empresa possui um sistema de GRC?

2. Como esta estruturado o sistema de GRC na empresa?

3. Adota alguma norma internacional, se sim qual e porque?

4. Quais são os principais riscos a empresa enfrenta?

5. Consegue classificar a empresa quanto ao seu perfil face aos riscos?

6. Com que frequência a empresa se depara com situações de riscos.

7. Como a empresa se posiciona diante de uma situação de iminência de riscos?

8. A Empresa possui uma matriz de riscos?

9. Numa situação de alta probabilidade de ocorrência de um risco qual tem sido o tratamento?

10. Como classifica as decisões tomadas com base nos processos da GRC?

11. Qual é o seu ponto de vista sobre as vantagens e desvantagens da gestão de riscos corporativos para a Empresa?

Muito obrigado pela colaboração

Guião de Entrevista Dirigido ao SDAE-N

1. Qual é o número de empresas operando em Nacala no sector de transporte e logística de carga?
2. Em média qual tem sido o volume de receitas deste sector nos últimos 3 anos?
3. Qual e o número total de empresas activas operando em Nacala, de pequena a media dimensão.?
4. Qual o contributo das empresas do sector de Transportes e logística de carga em termos percentuais na receita distrital?

Muito obrigado pela colaboração

NB: esta pequena entrevista, foi desenvolvida com objectivo de encontrar dados concretos, das estatísticas governamentais, que sustentem a pertinência de estudos voltados a PMEs.