



GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS EM EMPRESAS COM ATUAÇÃO INTERNACIONAL

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPANIES

Eduardo Vieira do Prado ⁽¹⁾

*Instituição de Ensino São Francisco de Mogi Guaçu - IESF/SP
Faculdade Santa Lúcia/SP*

Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo ⁽²⁾

*Universidade Potiguar – UnP
Centro Universitário Moura Lacerda*

Clóvis Luiz Padoveze ⁽³⁾

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

Antonio Carlos Giuliani ⁽⁴⁾

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

RESUMO

O desenvolvimento das práticas de governança corporativa alavancou a prática de gerenciamento de riscos, visto que empreendedores devem gerenciar adequadamente as oportunidades e ameaças as suas estratégias de negócios, para que possam maximizar o valor de seus empreendimentos a seus acionistas. Esse desafio é ainda maior quando as empresas atuam em âmbito internacional. Este artigo teve por objetivo abordar os riscos que desafiam empresas com atuação internacional, e estratégias para gerenciamento dessas exposições citadas na literatura. Como metodologia de pesquisa, adotou-se o estudo prático com base em formulários de referência divulgados por empresas de grupos diferenciados de governança corporativa da BM&F BOVESPA, dos setores de bens industriais, materiais de transporte e equipamentos elétricos. Como resultado, verificou-se que, apesar do avanço já alcançado, ainda há oportunidades de melhoria nas práticas de divulgação de riscos e metodologias de tratamento por parte de empresas de capital aberto brasileiras.

Palavras- chave: Conceitos de Riscos; Modelos de Gestão de Riscos; Gerenciamento de Riscos; Governança Corporativa; Operações Internacionais.

ABSTRACT

The development of corporate governance practices leveraged the practice of risk management, as entrepreneurs must properly manage the opportunities and threats to their business strategies so that they can maximize the value of their businesses to shareholders. This challenge is even greater when the companies operate internationally. In this article we will address the risks that challenge companies with international operations and strategies for management of these exposures reported in the literature. As a research methodology, we adopted the case study based on reference forms disclosed by companies of different groups of corporate governance BMF & BOVESPA sectors of industrial goods, transport equipment

and electrical equipment. As a result, it was found that, despite the progress already achieved, there are still opportunities to improve disclosure practices in risk and treatment methodologies by publicly traded companies in Brazil.

Key Words: Concepts of Risk; Business Risk Management; Risk Management; Corporate Governance; International Operations.

INTRODUÇÃO

O risco faz parte da natureza do capitalismo. Contudo, ainda que ele seja inerente a toda e qualquer atividade empresarial, a volatilidade econômica iniciada em 2008, nos EUA, e que ainda perdura, hoje centrada na União Europeia, tem tornado empreendedores e, sobretudo, investidores, cada vez menos afeitos ao risco (DELOITTE, 2013).

Segundo dados da Bloomberg, em maio/2008 a soma das ações negociadas nas 52 Bolsas de Valores ao redor do globo valia US\$ 57 trilhões. Em 2013, 5 anos depois, esse montante é de US\$ 47 trilhões (DELOITTE, 2013).

Nesse contexto, os empreendedores vêm sendo desafiados a aplicar novas formas de gestão visando à necessidade de maior transparência e gerenciamento de fatos adversos à estratégia das organizações. Dessa forma, a prática de gestão de riscos corporativos, que no passado focava a área financeira através do dilema risco *versus* retorno, ganhou maior importância. Essa prática passou por revisões constantes, visto que as organizações estão expostas a outros tipos de riscos, cujas origens não são estritamente financeiras, e deve merecer uma gestão igualmente importante (PADOVEZE, 2010).

Já as empresas que buscam atuar em ambiente global enfrentam vários problemas que aumentam a complexidade da tarefa dos empreendedores. Seis grandes fatores

distinguem a administração de uma empresa nacional da administração de uma multinacional: Diferentes denominações monetárias (moedas); Ramificações econômicas e legais; Diferenças de língua; Diferenças culturais; Papel do governo (menor ou maior participação na economia) e Risco político (WESTON e BRIGHAM, 2004).

Cada país em que a empresa opera tem suas instituições políticas e econômicas, e as diferenças institucionais entre os países podem provocar problemas significativos quando a empresa tenta coordenar e controlar as operações mundiais de suas subsidiárias (WESTON e BRIGHAM, 2004).

Esse cenário é reforçado por Manab e Ghazali (2013), os quais destacam que a desintegração do gerenciamento tradicional de riscos, a influência de fatores internos e externos nos riscos de negócio, bem como o rápido crescimento das economias, vêm levando a maior exigência de um sistema efetivo de Gerenciamento de Riscos, na maioria dos países.

Outros fatores que também aumentaram a relevância dessa exigência foram falhas em série, escândalos e fraudes corporativas noticiadas publicamente. Um sistema efetivo de Gerenciamento de Riscos é um fator chave do sucesso para as empresas, independentemente de tamanho e setor de atuação (MANAB e GHAZALI, 2013).

Lemeira *et al.* (2013) reforçam os contribuições dessa prática, afirmando a possibilidade da realização de uma conexão direta de boas ações de sustentabilidade, melhor performance, adequado controle de

riscos e geração de valor no mercado brasileiro de capitais.

Hoyt e Liebenberg (2011) também versam sobre os benefícios do gerenciamento de riscos corporativos, também é abordado de forma crescente por acadêmicos e analistas das indústrias: diminuição da volatilidade dos lucros e valor das ações, redução de custos de capital, aumenta a eficiência de capital e cria sinergias entre diferentes atividades de gestão de riscos.

Dentro desse contexto, este artigo objetiva demonstrar as exposições que aumentam a complexidade de empreendedores de empresas brasileiras com operações internacionais, bem como modelos para gerenciamento efetivo desses riscos, de modo a agregar valor às organizações.

Adicionalmente, apresentar-se-á um estudo prático baseado nos formulários de referência apresentados por empresas de capital aberto na BM&F BOVESPA, sobre fatores de risco a que estas empresas estão expostas.

Como resultado, espera-se contribuir para que empreendedores de empresas brasileiras possam aprimorar seu entendimento sobre riscos, mecanismos existentes para gerenciamento desses fatos adversos e fatores de risco que preocupam as organizações pesquisadas.

A relevância desta pesquisa está ligada ao fato de que há muitas abordagens de gerenciamento de risco corporativo

demonstradas em diversas pesquisas nos últimos anos, nos EUA, Reino Unido, Finlândia, Austrália e Alemanha; porém, ainda não há nenhum consenso real em relação a melhor abordagem (EITEMAN *et al.*, 2013).

METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa é focada em estudo bibliográfico sobre os riscos que desafiam as empresas com operações internacionais, bem como metodologias existentes para tratamento desses riscos.

Esta pesquisa é complementada por uma análise dos fatores de riscos incluídos nos formulários de referência apresentados por 13 empresas com ações ofertadas na BM&F BOVESPA (Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros do Estado de São Paulo). Essas empresas estão incluídas em seus grupos diferenciados de governança corporativa.

Como análise final, apresentar-se-á uma comparação entre os riscos divulgados por essas empresas versus os riscos apresentados pela bibliografia pesquisada, bem como os desafios para aprimoramento das práticas de divulgação dos riscos e sua metodologia de gerenciamento.

Na Figura 1, estão demonstradas a estrutura da pesquisa e os passos percorridos até a apresentação dos resultados da pesquisa:



Figura 1 - Estrutura da pesquisa e os passos percorridos até a obtenção dos resultados.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Neste trabalho foram incluídos os seguintes tópicos pesquisados a partir de livros e periódicos nacionais e internacionais: governança corporativa, conceitos de gerenciamento de riscos e riscos que desafiam empresas internacionais.

O estudo prático dos formulários de referência foi conduzido a partir de informações divulgadas pelo *website* da BM&F BOVESPA.

Dentre as proposições deste estudo, destacam-se:

- a) Empresas com operações internacionais enfrentariam maior variedade de exposições que exigiriam a implementação de uma estrutura robusta de gerenciamento de riscos corporativos;
- b) O estudo envolvendo empresas com atuação internacional traria um número mais abrangente de fatores de riscos.

Escopo da pesquisa

Pesquisaram-se em vários momentos no site da BM&F BOVESPA, no período de 01 a 10 de maio/2013, as empresas de capital aberto participantes dos níveis de governança corporativa diferenciados da BM&F BOVESPA (Novo Mercado, Nível 1 e 2), que são detalhadas a seguir:

Quadro 1 - Empresas pesquisadas

Empresa	Classificação Setorial
AUTOMETAL S.A.	Bens Industriais, Material de Transporte e Rodoviário.
EMBRAER S.A.	Bens Industriais, Material de Transporte, Aeronáutico e de Defesa.
FORJAS TAURUS S.A.	Bens Industriais, Máquinas e Equipamentos, Armas e Munições.
FRAS-LE S.A.	Bens Industriais, Material de Transporte e Rodoviário.
INDÚSTRIAS ROMI S.A.	Bens Industriais e Máquinas e Equipamentos.
INEPAR S.A.	Bens Industriais e Máquinas e Equipamentos.
IOCHPE MAXION S.A.	Bens Industriais, Material de Transporte e Material Rodoviário.
LUPATECH S.A.	Bens Industriais, Máquinas e Equipamentos e Motores Compressores.
MARCOPOLO S.A.	Bens Industriais, Material de Transporte e Rodoviário.
METALFRIO SOLUTIONS S.A.	Bens Industriais e Equipamentos Elétricos.
MAHLE METAL LEVE S.A.	Bens Industriais, Material de Transporte e Rodoviário.
RANDON S.A.	Bens Industriais, Material de Transporte e Rodoviário.
WEG S.A.	Bens Industriais, Máquinas e Equipamentos e Motores Compressores.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas pesquisas realizadas.

O objetivo da pesquisa foi evidenciar os fatores de riscos abordados por essas empresas no formulário de referência, que foi submetido à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no exercício de 2012.

Os setores pesquisados correspondiam, em abril/13, a 3,935% do volume total de ações negociadas na BM&F BOVESPA. Esses setores foram escolhidos devido à representatividade da indústria metalúrgica e de bens de transporte para o estado de São Paulo.

Conforme o Valor Econômico (2013), a metalúrgica paulista respondia por 37,73% dos empregos desse segmento, no país, em 2012. Quanto à indústria de material de transporte, esse número representava 48,43%, no mesmo período.

Com relação à apuração dos dados, foi realizada uma classificação dos fatores de riscos abordados por empresa, após a leitura detalhada dos formulários de referência. Essa classificação possibilitou a sumarização dos riscos divulgados por empresa.

REVISÃO DE LITERATURA

Definição de riscos

Risco pode ser definido como o desvio dos resultados esperados em relação a uma média ou valor esperado. Também pode ser considerado como uma chance de que ocorra uma perda ou um ganho com o investimento num ativo ou projeto (GROPPELLI e NIKBAKHT, 2010).

A natureza humana interpreta o risco mais por seu lado negativo; no entanto, decisões envolvendo altos riscos podem também gerar efeitos altamente positivos, os quais são classificados como oportunidade, que é a possibilidade de que um evento ocorra e influencie favoravelmente a realização dos objetivos (COSO, 2007).

Padoveze (2010) classifica o conceito de risco nas perspectivas abaixo:

a) **Risco como oportunidade:** Implícito no conceito de risco e retorno. Quanto maior o risco, maior o potencial de retorno, e, necessariamente, de perda. Neste contexto, a gestão de riscos significa utilizar técnicas para maximizar as oportunidades e minimizar os riscos.

b) **Risco como perigo ou ameaça:** Refere-se a eventos potencialmente negativos, como:

perdas financeiras, fraudes, danos à reputação, roubo ou furto, morte ou injúria, falhas de sistemas ou demandas judiciais.

Neste cenário, a gestão de riscos significa implementar ações administrativas para reduzir a probabilidade de eventos negativos sem incorrer em custos excessivos ou paralisar a organização.

c) **Risco como incerteza:** Relacionado à distribuição de todos os resultados possíveis, sejam positivos ou negativos. Neste panorama, a gestão de risco procura reduzir a variância entre os resultados planejados x reais.

Com relação a riscos corporativos, estes podem ser definidos como todos os riscos identificados, que podem afetar o desempenho financeiro da empresa, sejam eles estratégicos, de gestão ou operacionais (PADOVEZE e BERTOLUCCI, 2008).

O foco da gestão do risco é manter um processo sustentável de criação de valor para os acionistas, devido ao fato de qualquer negócio estar sempre exposto a um conjunto de riscos (PADOVEZE e BERTOLUCCI, 2008)

A preocupação com o gerenciamento de riscos foi intensificada nos últimos anos (principalmente motivada por escândalos de fraudes e quebras de negócios, no início do século XXI), e tornou-se cada vez mais clara a necessidade de uma estratégia sólida, capaz de identificar, avaliar e administrar riscos (COSO, 2007).

O COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), em conjunto com a empresa PricewaterhouseCoopers, desenvolveram o “COSO-Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada”, que objetiva apresentar uma estratégia de fácil utilização pelas organizações, para avaliar e melhorar o próprio gerenciamento de riscos (COSO, 2007).

Gerenciamento de Riscos e Governança Corporativa

A compreensão, a internalização e o exercício da governança corporativa são elencados como um dos principais desafios da moderna gestão, há cerca de 25 anos. Este é um dos processos fundamentais para desenvolvimento seguro das companhias, e torná-las menos expostas a riscos externos ou de gestão (ANDRADE e ROSSETTI, 2012).

Apesar de a estrutura de governança de qualquer empresa, seja ela doméstica, internacional, ou multinacional, ser fundamental à sua própria existência, exatamente esse assunto se tornou o para-raios de debate político e empresarial nos últimos anos, devido ao abuso e falhas na governança corporativa, que têm dominado as notícias sobre empresas globais, a começar com a fraude contábil e a questionável ética de conduta de negócios adotada na Enron, culminando com sua falência, em 2001 (EITEMAN *et al.*, 2013).

Um bom sistema de governança ajuda a fortalecer as empresas, reforça competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas para criação de valor, e é fator de harmonização de interesses; ao contribuir para que os resultados das companhias se tornem menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores, fortalece o mercado de capitais e é fator coadjuvante para o crescimento econômico sustentável (ANDRADE e ROSSETTI, 2012).

Prova dessas observações foi a recuperação dos mercados no triênio 2003-2007, exatamente quando as práticas de boa governança passaram a ser amplamente consideradas, devido à exigência de

regulamentações, como a americana Sarbanes & Oxley (ANDRADE e ROSSETTI, 2012).

O objetivo prioritário da governança corporativa é a otimização, ao longo do tempo dos retornos aos acionistas. Para isso, o conselho de administração deve desenvolver e implementar uma estratégia que garanta o crescimento da empresa e o aumento do valor de seu patrimônio, e, ao mesmo tempo, garantindo um bom relacionamento com os demais *stakeholders*. (EITEMAN *et al.*, 2013).

Dentro dessa concepção, nos últimos anos, a relevância do gerenciamento de riscos como parte essencial da governança corporativa vem crescendo substancialmente. Esse fato ocorre, porque as organizações estão sob pressão para identificar os principais riscos que afetam seus negócios (como social, ético, estratégico, operacional e financeiro) e explicar como esses riscos são gerenciados (IIA, 2012).

O IIA-Institute of Internal Auditors (2012), em seu *practice guide*, afirma que o estabelecimento de um efetivo sistema de gerenciamento de riscos é uma responsabilidade chave da administração e do conselho, os quais são responsáveis por adotar uma abordagem holística para identificação dos riscos organizacionais, estabelecendo e monitorando controles para minimização dos mesmos.

Esses organismos internos devem assegurar que o sistema de gerenciamento de riscos deve ser integrado na organização, nos níveis estratégicos e organizacionais.

Conforme Andrade e Rossetti (2012), a *Organization for Economic Co-operation and Development* (OCDE), dentro de seus princípios de governança corporativa, cita a gestão de riscos como:

- a) Identificar e classificar os riscos, segundo suas origens, tipologias, graus de impacto e probabilidade de ocorrência (Estratégicos e operacionais, Conformidade e retidão, Financeiros);
- b) Definição de ações mitigantes;
- c) Criação de estruturas de monitoramento e desempenho.

Andrade e Rossetti (2012) citam, ainda, a *International Corporate Governance Network* (ICGN); dentre as recomendações para boas práticas de governança corporativa, atribuem grande ênfase à gestão de riscos para:

- a) Acompanhamento do mapeamento de todos os tipos de riscos em que a companhia possa incorrer;
- b) Proposição e acompanhamento de ações mitigantes;
- c) Disseminação interna de cultura de sensibilidade a riscos;
- d) Transparência junto aos investidores quanto à possível ocorrência de riscos e às ações para mitigá-los.

Segundo pesquisa da Deloitte (2013), 83% das empresas, no Brasil, demonstram ainda não possuírem práticas de governança corporativa em um estágio avançado e maduro.

Já a KPMG (2013) aponta, em sua pesquisa também realizada com empresas de capital aberto no Brasil, que as organizações vêm aprimorando sua estrutura de gestão de riscos para reforçar suas práticas de governança corporativa. Como fator adverso, muitas empresas ainda resistem em criar uma área específica dentro de sua estrutura organizacional, para controle do gerenciamento de riscos.

Essas pesquisas apontam para a necessidade de melhoria das práticas de governança corporativa e gestão de riscos, no Brasil.

Modelos de Gestão de Riscos

Dentro do *framework* COSO (2007), a administração seleciona por meio de sua missão e visão sua estratégia, e determina o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização. A estrutura de gestão de riscos corporativos é orientada a fim de que a organização aumente a probabilidade de consecução dos objetivos, e são classificados em quatro categorias:

- a) **Estratégicos:** Metas gerais alinhadas à missão e visão da empresa.
- b) **Operações:** Utilização eficaz e eficiente dos recursos.
- c) **Comunicação:** Confiabilidade dos relatórios.
- d) **Conformidade:** Cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

No COSO (2007), o processo de gerenciamento de riscos corporativos é desmembrado em oito componentes inter-relacionados e integrados com o processo de gestão:

- a) **Ambiente Interno:** O tom da organização no processo de gestão de riscos, incluindo a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão inseridos.
- b) **Fixação dos objetivos:** A administração deve dispor de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com seu apetite a riscos.
- c) **Identificação dos eventos:** Eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades e canalizados para os processos de estabelecimento de estratégias.

d) **Avaliação de Riscos:** Riscos analisados considerando sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados.

e) **Resposta a Risco:** A administração deve responder aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando - desenvolvendo medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.

f) **Atividades de Controle:** Políticas e procedimentos estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.

g) **Informações e Comunicações:** Informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas, de maneira e periodicidade que permitam que os responsáveis cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos os níveis da organização.

h) **Monitoramento:** a integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as melhorias necessárias. Este monitoramento é realizado por meio de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes, ou de ambas as formas.

Nesse contexto de gerenciamento integrado de riscos corporativos, o *special report* do IIA (2012) ressalta que as organizações devem possuir um modelo próprio para classificação e comunicação de riscos, de modo a: estabelecer um *link* entre os riscos identificados e a estratégia da organização, examinar as habilidades necessárias para executar a estratégia e revisar riscos que estão emergindo, determinar potencial de riscos desconhecidos.

Ben-Amar *et al.* (2014) destacam que a Alta Administração está sendo cada vez mais

exigida para identificar e avaliar riscos, estabelecendo níveis compatíveis com os objetivos da companhia. Esses riscos devem ser tratados por especialistas, dentro dos vários departamentos da companhia, por meio de um sistema de Gerenciamento Integrado de Riscos que identifique, gere, mitigue e aumente as oportunidades dentro da companhia (BEN-AMAR *et al.*, 2014).

Riscos são inerentes a qualquer escolha estratégica dentro das empresas. Assim, o Gerenciamento de Riscos Corporativos é uma abordagem rigorosa que analisa todos os riscos da companhia que podem levar ao não atingimento dos objetivos estratégicos (BEN-AMAR *et al.*, 2014).

Conforme a Deloitte (2012), a empresa deve conter uma estrutura inteligente de gerenciamento de riscos, que tem como meta transformar riscos em oportunidades, sendo a mensuração dos riscos da empresa o principal objetivo na gestão dos mesmos. Diante do exposto, é relevante considerar as seguintes ações:

- a) Mitigar riscos para cumprimento das estratégias de negócio definidas;
- b) Melhorar a atratividade de investimentos e a gestão de capital;
- c) Aumentar a eficiência operacional e a gestão de custos, reduzindo gastos correspondentes e eventuais penalidades;
- d) Atuar com foco em atividades realizadas com bases seletivas e de modo complementar, priorizando riscos relevantes e provendo, conseqüentemente, maior eficiência no processo;
- e) Ter responsabilidades claramente definidas e atribuições formalizadas, incluindo relacionamento entre gestores e as atividades de gestão de riscos, controles internos, auditoria interna e *compliance*;

- f) Maximizar a estrutura de TI, identificando *gaps* de forma automática;
- g) Ter um reporte consolidado, com informações obtidas por meio de relatórios complementares e gerenciamento via *dashboards* (painel de riscos).

Quanto à mensuração dos fatores de riscos, os modelos existentes estão focados em uma combinação de impacto e probabilidade. São citados, a seguir, modelos existentes para avaliação quantitativa ou qualitativa:

- a) Metodologia *International Federation of Accountants* (IFAC): Sugere que a avaliação do impacto leve em conta o impacto financeiro, na viabilidade dos objetivos da organização, o impacto político e na comunidade, para estabelecimento da matriz ou mapa de riscos, considerando o impacto e probabilidade de ocorrência, dentro das

escalas: alto, médio e baixo (PADOVEZE e BERTOLUCCI, 2008).

- b) Metodologia *Failure Modes and Effect Analysis* (FMEA): Aborda uma escala de índices de severidade e ocorrência de 0 a 10, sendo que as escalas 9 a 10 são de extrema gravidade (PADOVEZE e BERTOLUCCI, 2008).

- c) O *special report* do IIA (2012) demonstra uma escala de 1 a 5, para mensuração de impacto e probabilidade.

Nestes modelos, os riscos (Figura 2) que possuem maior impacto e probabilidade são os que merecem foco das organizações, para que haja respostas aos mesmos (mitigando, aceitando, controlando ou transferindo).

IMPACTO	Critico	TRANSFERIR	TRANSFERIR	CONTROLAR	MITIGAR	MITIGAR
	Alto	TRANSFERIR	TRANSFERIR	CONTROLAR	MITIGAR	MITIGAR
	Moderado	CONTROLAR	CONTROLAR	CONTROLAR	CONTROLAR	CONTROLAR
	Baixo	ACEITAR	ACEITAR	CONTROLAR	CONTROLAR	CONTROLAR
	Insignificante	ACEITAR	ACEITAR	CONTROLAR	CONTROLAR	CONTROLAR
		Rara	Improvável	Possível	Provável	Quase Certa
		PROBABILIDADE				

Figura 2 - Ações de resposta aos riscos

Fonte: IIA, 2012.

Com relação à estrutura para gerenciamento de riscos, não é raro encontrar diversas equipes de profissionais trabalhando em conjunto para ajudar suas empresas a gerenciar riscos, como: auditores internos, especialistas em gerenciamento de riscos corporativos, executivos de *compliance*, especialistas em controle interno, inspetores de qualidade, investigadores de fraude e outros profissionais de riscos e controle.

O desafio é atribuir papéis e responsabilidades, bem como organizá-los de forma que haja adequada sinergia das atividades (IIA, 2013). Na Figura 3, a estrutura está demonstrada de forma simples e possibilita melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais.



Figura 3 - Linhas de defesa para o gerenciamento eficaz de riscos

Fonte: IIA, 2013.

Trata-se de novo ponto de vista sobre as operações, ajudando a garantir o sucesso contínuo das iniciativas de gerenciamento de riscos, e é aplicável a qualquer organização - não importando seu tamanho ou complexidade. As três linhas de defesa podem ser definidas como (IIA, 2013):

a) **Primeira linha de defesa:** Os gerentes operacionais gerenciam os riscos e têm propriedade sobre eles. São os responsáveis por implantar as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles.

b) **Segunda linha de defesa:** As áreas podem intervir diretamente, de modo a modificar e desenvolver o controle interno e os sistemas de riscos. Portanto, não pode oferecer análises verdadeiramente independentes aos órgãos de governança acerca do gerenciamento de riscos e dos controles internos.

c) **Terceira linha de defesa:** Os auditores internos fornecem ao órgão de governança e à alta administração avaliações abrangentes baseadas no maior nível de independência e objetividade dentro da organização. Esse alto nível de independência não está disponível na segunda linha de defesa.

Este modelo deve ser adaptado ao tamanho da organização, por exemplo, com a

combinação de linhas de defesa 2 e 3 para pequenas empresas (IIA, 2013).

Riscos que desafiam empresas globais

Empresas globais podem se defrontar com riscos específicos do setor, tecnológicos, sociais, ambientais e concorrência, contra os quais devem se proteger, bem como riscos gerais, como acontecimentos políticos, fatores setoriais e a exposição a problemas internacionais (GROPPELLI e NIKBAKHT, 2010).

A exposição a riscos internacionais inclui o perigo de expropriação e prejuízos devido a mudanças adversas na taxa cambial. Se os administradores esperam maximizar a riqueza de sua empresa, devem ser capazes de medir os riscos internos e externos, além de saber como enfrentá-los (GROPPELLI e NIKBAKHT, 2010).

Gitman (2010) comenta sobre o risco de câmbio e político.

a) **Risco de câmbio:** É causado pela oscilação das taxas de câmbio entre duas moedas. O câmbio traz 2 tipos de exposições para a companhia: **Exposição contábil:** Risco resultante dos efeitos de variações nas taxas de câmbio sobre o valor convertido das contas de uma empresa, quando denominadas em moeda estrangeira;

Exposição econômica: Risco decorrente dos efeitos das variações nas taxas de câmbio sobre o valor da empresa.

b) **Risco político:** Possível implementação, por um governo anfitrião de regras e normas específicas que possam resultar em descontinuidade ou expropriação das operações de empresas estrangeiras. Pode ser dividido em risco político macro, que é sujeição de todas as empresas estrangeiras a risco político em um país anfitrião, em decorrência de mudanças políticas, revolução ou adoção de novas políticas econômicas; ou risco político micro, que é a sujeição de uma empresa, um setor específico ou um conjunto de empresas de um dado país ao risco político do país anfitrião.

Minervini (2008) destaca que há uma série de riscos que devem ser gerenciados por quem inicia a atividade de exportação. É necessário que as empresas gerenciem esses riscos de forma a buscar a precaução dos mesmos. A seguir, são demonstrados alguns dos riscos citados pelo autor:

a) **Risco País:** Possibilidade de sofrer perdas econômicas por parte do exportador, devido a eventos que não estão sob o controle das empresas particulares ou dos indivíduos (por exemplo, uma revolta, uma limitação do livre comércio, ou uma crise política).

b) **Risco de Variabilidade da Demanda:** A demanda do produto inicialmente prevista sofre uma queda significativa devido a uma crise econômica ou à entrada de novos produtos ou concorrentes.

c) **Risco de Variabilidade do Preço de Venda:** O preço pode variar por políticas de concorrência, por repentinas barreiras aos produtos importados ou por um diferente poder contratual dos compradores.

d) **Risco de Incremento nos custos de investimento:** Aumento das barreiras de entrada no país ou dos custos internos.

e) **Risco Jurídico:** Pode-se entrar em conflitos judiciais por questões de legislação diferente no que se refere aos contratos ou às leis de defesa do consumidor. Conforme pesquisa da Deloitte (2012), os riscos mais destacados por empresas que se enquadram na categoria de emissores de ações estrangeiros (não norte-americanos) no mercado de capitais dos EUA.

Apesar de representar aproximadamente 10% do total de organizações de capital aberto no Brasil, essas companhias respondem por cerca de 60% do valor total negociado na BM&F BOVESPA, ou seja, R\$ 1,5 trilhão (US\$ 720 bilhões). O Quadro 2 exemplifica os fatores de riscos apresentados neste estudo:

Perfil dos riscos abordados	Exemplos de fatores de riscos
Fatores de mercado.	Impactos e instabilidades econômicas decorrentes da variação na taxa de câmbio e da taxa de juros, e instabilidade nos mercados emergentes.
Cenário econômico.	Redução ou instabilidade da atividade econômica global e local, natureza cíclica das indústrias, eventuais mudanças na política monetária e inflação.
Regulamentação.	Mudanças nas regulamentações de mercado, legislações vigentes, barreiras para exportações, importações de produtos e serviços e aumento das exigências por segurança.
Concorrência.	Concorrência mais acirrada, novos competidores, fusões e aquisições.
Geopolítica.	Mudanças econômicas e nas condições de mercado (especialmente na América Latina), redução da demanda de produtos ou serviços do Brasil em função de alterações em aspectos políticos e/ou econômicos locais.
Reputação e relacionamento com acionistas.	Conflito de interesses e relacionamento com partes relacionadas.

Perfil dos riscos abordados	Exemplos de fatores de riscos
Planejamento e disponibilidade de capital.	Ausência ou insuficiência de capital para aquisições e realização de investimentos em expansão de novos negócios, além de inadequado acompanhamento dos programas de investimentos.
Recursos Humanos	Dificuldade para recrutar e manter pessoal qualificado, bem como reter executivos seniores.
Segurança de informações.	Segurança, proteção e inteligência das informações, falha nos sistemas operacionais e interrupções ou continuidade de operações.
Meio ambiente, saúde e segurança.	Não atendimento das regras ambientais, novos requerimentos e restrições das agências ambientais.

Quadro 2 - Dez riscos mais abordados na pesquisa pela Deloitte
Fonte: DELOITTE, 2012.

ESTUDO PRÁTICO DA DIVULGAÇÃO DE FATORES DE RISCOS

A obrigatoriedade da divulgação dos fatores de riscos que expõem a empresa e seus investidores foi requerida pela Instrução Normativa nº 480, da CVM, de dezembro/2009.

Conforme a KPMG (2013), essa instrução normativa trouxe maior exigência e fiscalização do órgão regulador e uma evolução das empresas nas práticas de governança corporativa, visando maior transparência e prestação de contas. Além dos fatores de riscos relacionados ao negócio, a Instrução Normativa acima, obriga que

todas as empresas façam referência às ações de gerenciamento dos seguintes riscos de mercado:

- a) **Risco Cambial:** Proveniente da oscilação das taxas de câmbio sobre os saldos de empréstimos e financiamentos, contas a receber de clientes e a pagar a fornecedores, denominados em moeda estrangeira.
- b) **Risco de Taxa de Juros:** Consiste na possibilidade de perdas por conta de flutuações nas taxas de juros, fazendo com que aumentem as despesas financeiras relativas a passivos sujeitos a juros flutuantes, que reduzam os rendimentos dos ativos sujeitos a juros flutuantes, e/ou, quando da flutuação do valor justo na apuração de preço de ativos ou passivos, que estejam marcados a mercado, e que sejam corrigidos com taxas pré-fixadas.
- c) **Risco de Crédito:** Perdas financeiras, se um cliente ou contraparte em um instrumento financeiro falhe em cumprir com suas obrigações contratuais, que surgem principalmente dos recebíveis originados, em sua grande maioria, por clientes recorrentes e por aplicações financeiras.
- d) **Risco de Estrutura de Capital:** Decorre da escolha entre capital próprio (aportes de capital e retenção de lucros) e capital de terceiros para financiamento das operações.

Apresentação dos Resultados

A Tabela 1 demonstra os principais fatores de riscos mencionados pelas empresas pesquisadas:

Tabela 1 - Principais fatores de riscos mencionados pelas empresas pesquisadas

Categorias de Riscos	Quantidade de Fatores de Riscos	%	Principais fatores de riscos mencionados (quantidade e % sobre o total)
Cenário Econômico	31	13%	(1) Retração no desenvolvimento econômico (12/5%); (2) Incertezas nas políticas econômicas (11/5%); (3) Influência significativa do governo sobre a economia (7/3%).
Estratégia	13	6%	(1) Dificuldades e exposições decorrentes de integrações como <i>joint-ventures</i> e aquisições (7/3%); (2) Não cumprimento da estratégia do negócio (6/3%).
Estrutura de Capital	13	6%	(1) Estrutura de capital insuficiente/inadequada como endividamento, liquidez, indisponibilidade para execução de investimentos (7/3%); (2) Não renovação de contratos de longo prazo podem afetar os resultados (2/1%).
Mercado	24	10%	(1) Volatilidade cambial (11/5%); (2) Volatilidade de preços de mercadorias como commodities (9/4%); (3) Oscilação de taxas de juros (3/1%).
Operação	30	13%	(1) Cobertura de seguros insuficiente para cobrir prejuízos (7/3%), (2) Riscos relacionados ao uso dos seus produtos, como problemas de qualidade (7-3%); (3) Dependência de fornecedores estratégicos (4-2%).
Político	3	1%	(1) Instabilidade política nos países onde atua (3/1%).
Recursos Humanos	13	6%	(1) Indisponibilidade de recursos humanos capacitados (5-2%); (2) Instabilidade do mercado de trabalho, regulamentação trabalhista e aumento de custo de mão de obra (4-2%); (3) Política de sucessão dos principais executivos (4-2%).
Regulamentação Compliance	23	10%	(1) Perdas financeiras devido a ações judiciais ou procedimentos administrativos (7-3%); (2) Exposição a efeitos adversos devido a mudanças da regulamentação nos países onde atua (6-3%); (3) Regulamentação ambiental, segurança e saúde ocupacional pode implicar no aumento de seus custos (6-3%).
Relações com Acionistas	43	18%	(1) Incertezas quanto à obtenção/distribuição de resultados (9-4%); (2) Conflito de interesses (9-4%); (3) Diluição da participação acionária dos investidores devido a uma oferta de ações (7-3%); (4) Volatilidade e a falta de liquidez do mercado brasileiro de valores mobiliários (7-3%).
Relações Comerciais	32	14%	(1) Competição/Concorrência (10-4%); (2) Falta de diversificação da carteira de clientes (3-1%); (3) Diminuição da capacidade financeira de seus clientes (3-1%).
Tecnologia	8	3%	(1) Capacidade de atualização e desenvolvimento tecnológico (6-3%); (2) Proteção da propriedade intelectual (2-1%).
Total	233	100%	

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nas pesquisas realizadas.

Os fatores de riscos divulgados estão com Acionistas, Cenário Econômico e mais concentrados nas categorias Relações Relações Comerciais.

As empresas apontam que retrações econômicas, incertezas quanto a políticas econômicas, volatilidade cambial e competição acirrada são os principais fatores de riscos a seus negócios.

Todos esses riscos são fatores externos à organização, o que aumenta o desafio para

seu gerenciamento, por não estarem sobre seu controle direto. A seguir, comparam-se os fatores de riscos mencionados com os riscos evidenciados na revisão de literatura:

Tabela 2 - Principais fatores de riscos não evidenciados na literatura pesquisada

Categorias Fatores de Riscos	Não abordados na literatura pesquisada	%	Principais fatores de riscos não abordados na literatura pesquisada (quantidade e % sobre o total)
Cenário Econômico	8	13%	(1) Influência significativa do governo sobre a economia (7/12%); (2) As reservas de petróleo e gás na área do pré-sal podem ser menores do que as estimativas ou a sua extração pode ser tecnológica ou economicamente inviável (1/1,7%).
Estratégia	7	12%	Dificuldades e exposições decorrentes de integrações como <i>joint ventures</i> , aquisições (7/12%).
Estrutura de Capital	3	5%	(1) Não renovação de contratos de longo prazo podem afetar os resultados (2/3%); (2) Renegociação de contratos pode impactar os resultados da companhia (1/1,7%).
Operação	26	43%	(1) Cobertura de seguros insuficiente para cobrir prejuízos (7/12%), (2) Riscos relacionados ao uso dos seus produtos como problemas de qualidade (7-12%); (3) Dependência de fornecedores estratégicos (4-7%); (4) Exposição a riscos relacionados à sua estrutura logística e de transportes (2-3%).
Relações com Acionistas	13	22%	(1) Diluição da participação acionária dos investidores devido a uma oferta de ações (7-12%); (2) Ausência de um único acionista ou grupo de acionistas controlador poderá criar dificuldades para os acionistas na aprovação de certas operações (3-5%); (3) Inexistência de mecanismos de avaliação de desempenho dos órgãos de sua Administração (1-1,7%).
Relações Comerciais	3	5%	(1) Atuação em um setor distinto daquele em que a companhia atua (1-1,7%); (2) Alta confiança em terceiros que atuam em seu nome (1-7%); (3) Acordos com parceiros de riscos podem levar a perdas financeiras (1-1,7%).
Total	60	100%	25,8% dos fatores de riscos divulgados pelas empresas pesquisadas.

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nas pesquisas realizadas.

Os fatores de riscos não evidenciados diretamente na literatura pesquisada estão mais concentrados nas categorias Operação e Relações com Acionistas.

Quanto aos riscos que foram relatados na literatura pesquisada e não foram evidenciados nos fatores de riscos divulgados pelas empresas pesquisadas, destacam-se:

- a) Segurança de Informações: segurança, proteção e inteligência das informações, falha nos sistemas operacionais e interrupções ou continuidade de operações;
- b) Recursos Humanos: dificuldades para retenção de executivos seniores. Este fator demonstra, inclusive, uma exposição quanto à política de sucessão dessas organizações.
- c) Planejamento e disponibilidade de capital: inadequado acompanhamento dos programas de investimentos.

As comparações acima levam às seguintes hipóteses:

- a) Os fatores de riscos divulgados pelas empresas pesquisadas trazem ameaças adicionais (60) à literatura pesquisada, que podem ser avaliadas pelas organizações, a depender do seu setor de atuação, em suas estruturas de gerenciamentos de riscos.

Há oportunidades de melhoria para divulgação das práticas detalhadas utilizadas para controle desses riscos, e maior detalhamento dos fatores de riscos das organizações pesquisadas, principalmente os relacionados à evolução da tecnologia de informação, que é um fator de importante relevância na gestão das organizações.

CONCLUSÃO

Os resultados demonstram o atendimento dos objetivos propostos para este estudo e a resposta às proposições:

- A revisão da literatura destaca a relevância crescente do tema Gerenciamento de Riscos, e trata essa prática como uma ferramenta de gestão que aumenta as possibilidades dos empreendedores atingirem os resultados esperados em suas estratégias de negócio.
- A pesquisa dos fatores de riscos das empresas estudadas trouxe novas ameaças que não foram verificadas na revisão da

literatura (60), e reforça a complexidade enfrentada pelos administradores dessas organizações quanto ao processo de gerenciamento de riscos.

Adicionalmente, a apresentação dos fatores de risco, requerida pela Instrução Normativa nº480, da CVM, representou uma melhoria considerável no processo de governança corporativa, proporcionando maior transparência e prestação de contas aos *stakeholders*.

No entanto, as oportunidades de melhoria apontadas no tópico 4 demonstram que a CVM deveria buscar, como próximo passo desse processo evolutivo, a divulgação das ações tomadas pelas organizações para gerenciamento dos fatores de riscos abordados, bem como demandar um maior detalhamento de suas exposições. Essa obrigatoriedade já existe para os riscos de mercado (cambial, crédito, estrutura de capital e taxa de juros).

Assim, os *stakeholders* poderiam avaliar a estrutura e ações em prática pelos empreendedores para gerenciamento dos riscos que podem afetar negativamente a organização, seus investidores e demais partes relacionadas. Seria um marco para o fortalecimento das práticas de governança corporativa.

A principal limitação deste estudo é a análise de um número restrito de setores e empresas. Caso o estudo fosse mais abrangente, poderia demonstrar fatores de riscos adicionais.

Finalmente, entende-se que pesquisas adicionais sobre o tema Gerenciamento de Riscos serão de grande valia para o aprimoramento dessa prática e, conseqüentemente, da gestão empreendedora, como, por exemplo, estudo de caso da implementação de um modelo de gerenciamento de riscos corporativos em

uma empresa com operações internacionais e práticas de gerenciamento de riscos.
o relacionamento entre adição de valor e boas

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BEN-AMAR, V.; BOUJENOUI, A.; ZEGHAL, D.. The Relationship between Corporate Strategy and Enterprise Risk Management: Evidence from Canada. *Journal of Management and Strategy*. v. 5, n.º 1, 2014. Disponível em: <<http://sciedu.ca/journal/index.php/jms/article/view/4234/2426>>. Acesso em: 27 abr. 2014.

BM&F BOVESPA. *Formulários de referência de empresas de capital aberto*. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas-Listadas>>. Acesso em: 15 mai. 2013.

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). *Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada*, 2007. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>, Acesso em: 09 set. 2012.

DELOITTE. *Inteligência em gestão de riscos: Dois estudos e uma abordagem diferenciada para apoiar sua empresa a se preparar melhor para o futuro*. 2012. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Releases/Pesquisa%20Intelig%C3%Aancia%20em%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%202012.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2012.

DELOITTE. *Mundo Corporativo: Informação e análise para decisores*. n.º 39. jan-Mar-2013.
EITEMAN, D. K.; STONEHILL, A. I. MOFFETT, M. H. *Administração Financeira Internacional*. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

GITMAN, L. J. *Princípios de Administração Financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. *Administração Financeira*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HOYT, R. E.; LIEBENBERG, A. P. The Value of Enterprise Risk Management. *Journal The Journal of Risk and Insurance*, 2011, v. 78, n.º 4, 795-822. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x/pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2014.

IIA (Institute of Internal Auditors). *Practice Guide: Coordinating Risk Management and Assurance*. Março-2012. Disponível em: <<http://www.globaliia.org/standards-guidance>> Acesso em: 19 out. 2012.

IIA (Institute of Internal Auditors). *Practice Guide: Assessing the Adequacy of Risk Management using ISO 31000*. março-2012. Disponível em < <http://www.globaliia.org/standards-guidance>>. Acesso em: 19 out. 2012.

IIA (Institute of Internal Auditors). *Special Report: Contemporary Practices in Risk Management*. Janeiro-2012. Disponível em: <<http://www.globaliia.org/standards-guidance>> Acesso em: 19 out. 2012.

IIA (Institute of Internal Auditors). Declaração de Posicionamento do IIA: Três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. Janeiro-2013. Disponível em <<http://www.globaliia.org/standards-guidance>>. Acesso em: 28 abr. 2013.

KPMG. *A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais Brasileiro 2012/2013*. Disponível em <https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/.../Estudo-GC-2012.pdf> Acesso em: 18 mai.13.

LEMGRUBER, E. F.; SILVA, A. L. C.; LEAL, R. P. C.; COSTA JR, N. C. A. C (Org.). *Gestão de Riscos e Derivativos*. Coleção Coppead de Administração. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

LEMEIRA, V. J; NESS JR. W. L; QUELHAS. O.L.G; PEREIRA, R. G . Sustentabilidade, Desempenho, Valor e Risco no mercado de capitais brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão e Negócio (RBGN)*, Volume 15, Ed. 46, pp. 76-90, jan-mar-2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1302>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

MANAB, N. A.; GHAZALI, Z. Does Enterprise Risk Management Create Value. *Journal of Advanced Management Science*. v. 1, No. 4, December 2013. Disponível em: <<http://www.joams.com/uploadfile/2013/1024/20131024110157468.pdf6>>. Acesso em: 27 abr. 2014.

MINERVINI, N. *O Exportador: Ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional*. 5. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

NOVAES, A. *Derivativos e Governança Corporativa: O Caso Sadia – Corrigindo o que não funciona*. PUC-RJ. Agosto-2009 Disponível em: <http://www.economia.puc-rio.br/mgarcia/Seminario/textos_preliminares/101705%20Derivativos%20e%20Governan%C3%A7a%20Corporativa.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2013.

PADOVEZE, C. *Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C; BERTOLUCCI, R. G. *Gerenciamento de Risco Corporativo em Controladoria*. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ROSS, S. A. WESTERFIELD, R. W. JAFFE, J. F. *Administração Financeira – Corporate Finance*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WESTON, F. J.; BRIGHAM, E. F. *Fundamentos da Administração Financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.

VALOR ECONÔMICO. *Com deslocamento das empresas, fatia de SP recua*. 25/11/2013. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=20658>. Acesso em: 08 mai. 2014.

NOTAS

(1) Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP. Docente da Graduação em Administração de Empresas da IESF (Instituição de Ensino São Francisco de Mogi Guaçu-SP), e da Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade Santa Lúcia, de Mogi Mirim-SP.

(2) Doutora em Administração pela FEA-USP. Mestre em Administração pelo Centro Universitário Moura Lacerda de Ribeirão Preto (CUML). Especialista em Didática do Ensino Superior pelo Centro Universitário Moura Lacerda de Ribeirão Preto (CUML). Graduada em Ciências Contábeis e Administração pelo Centro Universitário Moura Lacerda, de Ribeirão Preto. Docente do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – UnP- Laureate International Universities e Centro Universitário Moura Lacerda.

(3) Doutor em Contabilidade e Controladoria pela Faculdade de Economia e Administração da USP/ FEA-USP. Mestre em Ciências Contábeis pela PUC-SP, Pós-Graduado em Finanças pela Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP. Graduado em Administração de Empresas pela PUC-Campinas e em Ciências Contábeis pelo Instituto Superior de Ciências Aplicadas – Limeira. Docente do Programa de Mestrado e Doutorado na Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP.

(4) Doutor e Mestre em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP. Especialista em Administração Estratégica e Marketing pela Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP. Graduado em Administração de Empresas pela UNIMEP. Coordenador do PPGA Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional e Doutorado em Administração e do MBA em Marketing da Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP.

Enviado: 31/08/2013

Aceito: 23/07/2014

Publicado: 30/12/2014