

GESTÃO DE RISCOS – UM MODELO PARA IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS EM UM NEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COMPANHIA AÉREA

RISK MANAGEMENT - A MODEL FOR IDENTIFYING RISKS IN A BUSINESS: A CASE STUDY IN AN AIRLINE

Vanessa Claro Lopes¹

Aline Moura Costa da Silva²

Melissa Christina Corrêa de Moraes³

Resumo: O propósito desse estudo é o desenvolvimento de uma ferramenta que auxilie as empresas em suas práticas de prevenção a riscos. Para tal, realizou-se um estudo de caso sobre uma companhia aérea brasileira, cujo objetivo foi desenhar e aplicar uma metodologia que possibilitasse à organização identificar, de forma rápida e com baixa complexidade, os principais riscos a que o negócio estava exposto. O resultado do trabalho demonstra que é possível, de forma simples e com recursos internos, efetuar um mapeamento rápido, eficiente e ordenado dos processos considerados de maior relevância aos objetivos de curto e médio prazo da empresa, versus os processos que apresentam as maiores deficiências de controle e, conseqüentemente, expõem a organização a perdas financeiras e problemas para alcance dos objetivos e estratégias de negócio. Conclui-se que uma adequada e antecipada previsibilidade de riscos auxilia as companhias a evitarem perdas de receita, contingências financeiras e problemas em sua imagem, além de proporcionar maior vantagem competitiva principalmente em segmentos de negócio que atuam com baixas margens e altos custos.

Palavras-chaves: Governança Corporativa, Gestão de Riscos, Companhia Aérea

Abstract: The purpose of this study is the development of a resource that assists airline companies with regards to risk prevention measure. To this effect, a case study of a Brazilian airline company was carried out. The objective was to develop and apply a methodology that permitted the company to rapidly identify, with a low level of complexity, the main risks to which the business was exposed. The result of this study indicate that it is possible, in a simple manner and with preexisting internal resources, to analyze in a quick, efficient and orderly manner, the processes deemed to be most relevant to the short and medium-term objectives of the company, and draw a comparison thereon against the processes that present the greatest control deficiencies, therefore exposing the company to financial losses and obstacles

¹ Pós-Graduada em Gestão Empresarial pela EAESP/FGV e Redes de Computadores pela Universidade São Judas; graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Universidade Federal Fluminense (UFF). Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - 7º andar. Campus do Valonguinho - Centro - Niterói - RJ - CEP 24.020-150. E-mail: vanclarolopes@hotmail.com

² Mestre em Ciências Contábeis. Universidade Federal Fluminense (UFF). Rua Vilhena de Moraes, 100 /Bloco 2 / Apto. 505 – Barra da Tijuca – Rio de Janeiro – RJ – CEP 22.793-140. Telefone: (21) 98145-6092. E-mail: alinemouracs@yahoo.com.br

³ Mestre em Ciências Contábeis. Universidade Federal Fluminense (UFF). Rua Martins Pena, 69 / Bloco 2 /Apto. 301 – Tijuca – Rio de Janeiro – RJ – CEP 20.270-270. Telefone: (21) 99431-6550. E-mail: melissa.moraes2000@gmail.com

to achieving the companies goals and business strategy The study concludes that proper and timely predictability of risks helps companies to avoid loss of revenues, financial liabilities and reputational issues. In addition, such predictability consists of a greater competitive advantage in a business sector that operates with low margins and relevant costs.

Keywords: Corporate Governance, Risks Management, Airline Company.

1. Introdução

O segmento aéreo no Brasil apresenta margens operacionais baixas e muito sensíveis a mudanças de câmbio, variações na participação de mercado e qualidade da infraestrutura dos aeroportos. Sendo assim, para uma indústria altamente regulada pelo governo local e internacional como são as companhias aéreas, uma gestão eficiente e com alta previsibilidade se faz necessária, de forma a antecipar perdas evitáveis e administrar em tempo hábil contingências inerentes ao negócio, preservando as margens de lucro a níveis aceitáveis.

O propósito desse estudo é conscientizar Conselhos de Administração e CEOs⁴ sobre a importância de "escutar" os executivos da empresa e organizar o conhecimento destes sobre o negócio, utilizando estas informações como fonte relevante para prevenção de perdas.

O objetivo específico é propor uma ferramenta (denominada de "MAPA DE RISCOS") de baixo custo, fácil implementação e utilizando apenas recursos internos, para que empresas com margens operacionais reduzidas possam, rapidamente, mapear e atuar nos processos que apresentam maior risco de perdas.

Para qualquer empresa que apresenta margens operacionais reduzidas o desconhecimento sobre a qualidade dos controles e processos internos, ou seja, dos riscos a que está exposta, pode representar não apenas perdas financeiras e de imagem relevantes, mas também afetar a continuidade do negócio.

A importância desse estudo de caso está em abordar a possibilidade das organizações de realizarem uma adequada e antecipada prevenção a perdas, com baixo custo, apenas organizando as informações já conhecidas por seus executivos, prática ainda não muito explorada por grande parte das corporações, que acreditam que ações preventivas e de controle estão diretamente associadas a altos investimentos em consultorias e ferramentas sistêmicas.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Governança Corporativa

Desde 2001, após o escândalo nos Estados Unidos com as fraudes nos balanços da empresa Enron⁵, a governança corporativa tem estado em evidência e vem ganhando a cada ano maior projeção. O mercado, mais exigente e a cada dia com maior acesso à informação, não tolera mais empresas com baixa credibilidade e padrões de qualidade, as quais observam uma crescente perda de seus valores no mercado.

Após uma série de escândalos nos Estados Unidos, Europa e em outras partes do mundo, os investidores, preocupados e confusos, levaram os governos e políticos a pensarem em processos de gestão mais rígidos.

⁴ CEO (*chief executive officer*) em português, diretor executivo ou diretor geral

⁵ A Enron Corporation foi uma companhia de energia estadunidense. Alvo de diversas denúncias de fraudes contábilistas e fiscais e com uma dívida de US\$ 13 bilhões, o grupo pediu concordata em dezembro de 2001.

A governança não é um modismo, é um sistema aperfeiçoado de gestão, porque dele emana o comprometimento da diretoria executiva de passar mais informações ao mercado como maneira de agregar valor ao negócio e também de estruturar a administração da empresa para que o valor dos acionistas seja aumentado, através do mercado de capitais. (Silva, 2006, p. Prefácio).

É responsabilidade da diretoria da empresa transmitir credibilidade aos relatórios econômico-financeiros, através de informações transparentes e fidedignas sobre a saúde operacional da organização, o que é fruto de uma madura governança corporativa.

O conceito de governança corporativa se esquadra, segundo Silva (2006, p. 1), em um objetivo maior: o de criar condições para uma organização mais racional, ética e pluralista da economia e da sociedade como um todo.

A governança corporativa consiste no conjunto de regras, procedimentos, atitudes e instituições que condicionam a ação dos administradores no sentido de atender aos interesses de financiadores e das partes interessadas na empresa (stakeholders)⁶, particularmente os acionistas (shareholders)⁷. Práticas de governança, juntamente com as leis e a atuação dos tribunais e dos legisladores, visam evitar que uma parte seja expropriada por outra (Silva, 2006, p. 1).

A companhia deve estar sempre voltada ao processo contínuo de melhoria, só assim é possível diagnosticar possíveis problemas, como: eliminação de desperdícios, situações conflitantes entre planejamento estratégico e tático, situação econômico-financeira e estratégicas de prazos de implementação.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa *apud* Silva (2006, p.16):

A governança corporativa é um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando assim o acesso ao capital. É o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria e conselho fiscal.

O foco deste trabalho é o estudo de uma ferramenta de baixo custo e fácil aplicação que auxilie organizações, como parte de suas práticas de governança, a identificarem em tempo hábil riscos relevantes à condução do negócio.

2.2. Gestão de Riscos

Antes de qualquer análise é importante entender que existem riscos que são inerentes ao negócio e que advêm de variáveis externas à companhia, e outros que são totalmente controlados e remediados internamente pela organização. Contudo, o fato de existirem ocorrências sobre as quais a empresa não tem controle, não impede que a organização se prepare para a eventual concretização dos mesmos, reduzindo assim seus impactos.

Entender e monitorar os riscos empresariais tornou-se uma prioridade para as corporações. As estratégias estabelecidas pela alta administração impactam os processos operacionais, pessoas, tecnologia e demais recursos existentes, revelando riscos que devem ser gerenciados para assegurar a continuidade dos negócios. A estruturação de um processo de gerenciamento de riscos abrange todas as áreas da empresa e é uma ferramenta primordial para atuação dos diversos Comitês e Conselhos.

⁶ Stakeholders em português, partes interessadas ou intervenientes

⁷ Shareholders em português, acionistas

No universo de negócios e organizações, muitas estão reconhecendo que os riscos não são apenas acidentes e acasos a serem evitados, mas, na maioria dos casos, excelentes oportunidades. "O risco em si não é nocivo. Nocivo é o risco mal administrado, mal avaliado e indesejado", afirma Labarge, Suzanne ⁸.

Dentro deste contexto, a gestão de risco empresarial surge como uma nova tendência nos negócios. A preparação periódica de um Mapa de Riscos é uma abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologia e conhecimentos com o objetivo de avaliar e administrar as incertezas que a empresa enfrenta na criação de valor.

São vários os desafios encontrados pelos líderes em sua busca pela melhoria e valorização do seu negócio. A globalização, as novas parceiras organizacionais, o maior acesso a informação através de redes sociais e a crescente velocidade da atividade de negócios estão mudando rapidamente e expandindo os riscos com os quais as organizações se defrontam ⁹.

Um dos resultados significativos desses fatos é que a gestão de riscos deve agora expandir-se para além dos tradicionais riscos financeiros e de imprevistos cobertos por seguros para abranger um grande leque de riscos operacionais, de regulamentação, de reputação, de pessoas e de informação. Para tal, tornou-se vital para as organizações, a utilização constante de ferramentas para identificação, priorização e gerenciamento dos seus riscos, não só para assegurar a continuidade do negócio, mas também dotar as empresas de uma nova vantagem competitiva.

2.3. Tolerância a Risco

Conforme os riscos mudam e proliferam, os executivos em diversos tipos de indústria querem ter a certeza de que estão assumindo não somente os riscos certos, como também a quantidade certa de risco – conforme a tolerância ou "apetite" por risco de suas próprias organizações e com os parâmetros de outras organizações em seus mercados e indústrias.

Segundo a KPMG do Brasil (2005, p. 204) ¹⁰:

Uma organização determina seu apetite por risco e a sua capacidade de assumir riscos adicionais, da mesma forma como os investidores individuais equilibram sua própria tolerância em relação a diversos riscos com o seu desejo de maiores retornos, e utilizam esse conhecimento para diversificar a carteira de ações, títulos e outros instrumentos financeiros que possuem.

As interpretações sobre a medição de risco variam muito por tipo de indústria e entre organizações. Em consequência, a metodologia a ser utilizada para medição de risco também varia amplamente, sendo necessário um profundo conhecimento sobre a estrutura organizacional da empresa em análise, das estratégias de negócio e do atual cenário operacional e financeiro da organização, de forma que os resultados obtidos através de qualquer ferramenta de gestão de riscos possam ser adequadamente aplicados aos interesses dos executivos e acionistas.

O apetite por risco ou tolerância ao risco de uma organização pode variar de acordo com a sua estratégia e também com as variações nas condições de sua indústria ou mercados.

⁸ Labarge, Suzanne: Diretora de Riscos do Royal Bank of Canada, na Conferência de Gestão de Riscos Empresariais de 3 de maio de 2000 (Chief Risk Officer (CRO): Should Your Organization Have One?).

⁹ KPMG do Brasil, 7ª Mesa de Debates em Gerenciamento de Riscos (2005, p. 202)

¹⁰ KPMG do Brasil, 7ª Mesa de Debates em Gerenciamento de Riscos (2005, p. 204)

Diferentemente da Gestão da Qualidade Total (TQM), que não tolera falhas, a Gestão de Riscos admite que se possa tolerar um determinado número de falhas se o custo de se proteger contra elas for maior que os riscos que elas nos impõem.

Considere, por exemplo, as perspectivas de uma companhia aérea adquirindo *chips* de computador para usá-los no controle de manutenção de suas aeronaves e um fabricante de computadores comprando os mesmos *chips* para uso em computadores pessoais. Ambas as entidades possuem altos padrões de qualidade e integridade para os *chips* de computador, mas tolerâncias bastante diversas quanto a falhas. A companhia aérea não pode tolerar falhas nos *chips*. A probabilidade de tais falhas pode ser baixa, mas a magnitude das conseqüências é excessivamente alta para todas as partes interessadas da organização, como a queda de uma aeronave. O fabricante deverá testar cada *chip* para assegurar que todos estejam em conformidade com os altos padrões estabelecidos.

Já o fabricante de PCs, por outro lado, não precisa testar todos os seus *chips* porque pode, de fato, tolerar umas poucas falhas. Pode apostar na probabilidade limitada de tais falhas porque a magnitude das conseqüências de uma falha é consideravelmente menor do que no caso do fabricante de mísseis de cruzeiro. Esta diferença no apetite por risco vai gerar diferenças na alocação de recursos e outras escolhas gerenciais.

3. Metodologia da Pesquisa

O estudo é dividido em cinco partes inter-relacionadas. A primeira parte investiga os processos considerados chaves para a gestão do negócio. A segunda parte investiga a opinião dos executivos sobre a relevância de cada um dos processos selecionados, de forma a possibilitar uma priorização das áreas mais importantes para a companhia na data do mapeamento. A terceira parte investiga a percepção dos executivos quanto a qualidade dos controles disponíveis na organização para cada um dos processos em análise. A quarta parte investiga a probabilidade de uma contingência, na visão dos executivos, em cada uma das áreas em análise, sendo a quinta parte o relacionamento entre os resultados obtidos na segunda, terceira e quarta partes.

A pesquisa e o estudo foram realizados com base em dados coletados através de entrevistas e pesquisas bibliográficas. Além disso, as informações foram classificadas e organizadas de forma a possibilitar a observação clara de seu comportamento mediante as manipulações propostas.

Como forma de obter as informações necessárias para análise foram realizadas entrevistas com 29 executivos de uma companhia aérea brasileira, que classificaram os processos estabelecidos sob 3 aspectos: relevância para o negócio, qualidade dos controles e probabilidade de impacto.

Como forma de obter uma ordenação, construiu-se uma regra evolutiva para análise, com a utilização do seguinte modelo geral de pesquisa:

Figura 1 - Critério de Análise

1ª VOTAÇÃO	Qual sua opinião sobre a importância desse processo para a empresa?					
	Menos Relevante			Mais Relevante		
	1	2	3	4	5	6
2ª VOTAÇÃO	Em sua percepção, qual é a qualidade dos controles relacionados a esse processo?					
	Menor qualidade			Maior qualidade		
	1	2	3	4	5	6
3ª VOTAÇÃO	Em sua percepção, qual a probabilidade de falha relevante no curto prazo?					
	Menor probabilidade			Maior probabilidade		
	1	2	3	4	5	6

Fonte: Elaborado pelas autoras

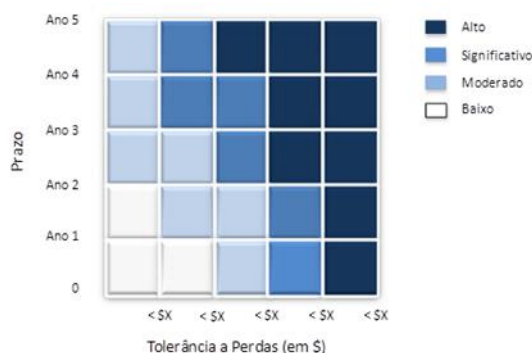
Os dados após consolidados foram tratados de forma quantitativa e qualitativa, passando por uma análise de sua aplicabilidade ao tema foco do presente estudo.

Com base nas notas registradas pelos executivos, para os três eixos em análise, foi encontrada uma nota média para cada processo analisado, a qual serviu como referência para análise qualitativa dos resultados.

As notas entre 1 e 2 sinalizam que o processo apresenta “menor relevância”, “menor qualidade dos controles” e “baixa probabilidade de falha”. As notas entre 3 e 4 sinalizam que o processo apresenta uma “relevância média” para a empresa, “média qualidade dos controles” e “probabilidade média de falha”. Já as notas que alcançam os valores entre 5 e 6 sinalizam que o processo apresenta “alta relevância para o negócio”, “melhor qualidade dos controles”, mas “alta probabilidade de falha”.

Para complementar o resultado deste estudo e torná-lo mais tangível ao negócio, uma sugestão é associar os resultados obtidos no Mapa de Riscos à matriz de tolerância a perdas estabelecida pelo Conselho de Administração da companhia. Esta é uma forma típica e barata de se obter resultados iniciais e de grande valia para a organização. A matriz abaixo é um modelo apresentado pela KPMG durante o fórum sobre gestão de riscos (2005, p. 205):

Figura 2 - Matriz de Tolerância



Fonte: KPMG do Brasil, 7ª Mesa de Debates em Gerenciamento de Riscos (2005, p. 205)

A recomendação é que os executivos coloquem em uma matriz o grau de tolerância da empresa a perdas, em valor, em relação ao período em anos, exercitando assim a identificação

consciente da tolerância a perdas ¹¹. Esta matriz deve ser aprovada pelo Conselho de Administração.

No curso deste processo uma organização pode descobrir que está incerta quanto ao seu atual apetite para riscos. As desenvolver medidas para avaliar riscos, uma organização pode determinar como ela poderá ter que ajustar sua tolerância a perdas, com base nos resultados do negócio e nas avaliações. Se a capacidade da empresa de absorver perdas não estiver devidamente alinhada com as medidas de mitigação de riscos em curso, os líderes poderão tomar decisões que tolerem riscos maiores ou menores do que aqueles estabelecidos pela estratégia como sendo o ideal.

O presente estudo não abrangeu a preparação de uma matriz de tolerância a perdas.

4. Descrição e Análise de Dados

Com base na literatura sobre gestão de riscos e governança corporativa apresentada na Fundamentação Teórica do presente estudo, foram definidas as seguintes naturezas de processos para investigação e tratamento dos dados: (i) operacional, (ii) estratégico, (iii) recursos humanos, (iv) financeiros, (v) tecnológicos, (vi) integridade e (vii) ambiente.

O racional para escolha desses processos como determinantes para indicação das variáveis a serem analisadas é apresentado na tabela a seguir:

Quadro 1 - Possíveis Determinantes da Gestão de Riscos

Determinantes	Justificativa
Operacional	A inadequada gestão das áreas de risco operacional expõe a organização a operações ineficientes / ineficazes para gestão do ciclo operacional de receita e cumprimento satisfatório da atividade fim do negócio.
Estratégico	A inexistência de adequados processos para gestão estratégica potencializa o risco de que a informação utilizada para respaldar decisões não seja relevante ou confiável.
Recursos Humanos	A inadequada gestão das áreas de risco de gestão de recursos humanos potencializa o risco de que empregados não estejam sendo adequadamente geridos, motivados, não saibam o que fazer ou como fazer quando expostos a determinados problemas, excedam os limites de autoridade, não tenham formação ou potencial para tomada de decisões.
Financeiros	A adequação dos processos financeiros tem, por objetivo, assegurar o nível de confiança dos dados da empresa refletidos nos Estados Financeiros, assim como a integridade e completude do fluxo de seus recursos.
Tecnológicos	A inadequada gestão das áreas de risco de tecnologia da informação dificulta a tomada de decisões tempestiva e/ou planejada, assim como, expõe a organização à possibilidade de decisões incorretas e/ou insuficientes.
Integridade	A inadequada gestão das áreas de risco de integridade potencializa o risco de que os ativos da empresa não estejam protegidos a contento, gerando perdas financeiras e/ou paralisação das operações.
Ambiente	As áreas de risco de ambiente estão constantemente expostas a mudanças motivadas por agentes externos à organização (empresas concorrentes, órgãos reguladores, políticas fiscais, ambiente político e social, dentre outros), os quais são responsáveis, muitas vezes, por alterações tempestivas no <i>business plan</i> ¹² da empresa.

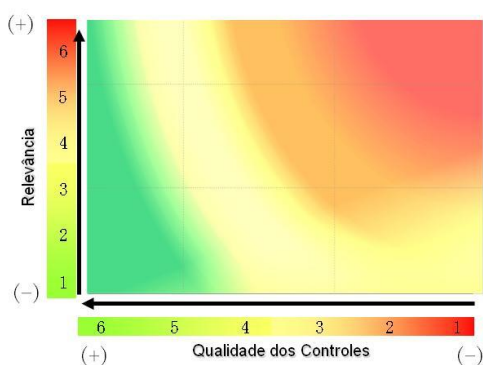
¹¹ KPMG do Brasil, 7ª Mesa de Debates em Gerenciamento de Riscos (2005, p. 205)

¹² *Business plan*, em português, plano de negócios de uma empresa

Fonte: elaborado pelas autoras

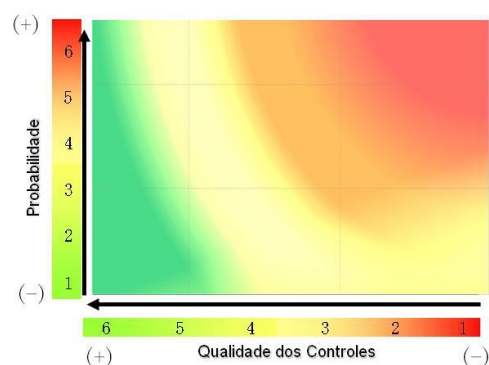
Como base nas variáveis estabelecidas os processos relevantes ao negócio foram propostos, de forma a homogeneizar a base de estudo e possibilitar a plotagem dos resultados em mapas de análise, como segue:

Figura 3 - Modelo de Mapa para Análise – Relevância x Controle



Fonte: elaborado pelas autoras

Figura 4 - Modelo de Mapa para Análise – Probabilidade de Falha x Controle



Fonte: elaborado pelas autoras

A amostra utilizada para condução deste trabalho foi composta por 29 executivos, entre 15 e 35 anos de experiência profissional no mercado privado. 100% dos entrevistados possuíam experiência trabalhando em companhias aéreas, atuando em diversas áreas.

Com base nas informações disponibilizadas por cada um dos profissionais entrevistados elaborou-se uma relação dos processos considerados mais relevantes para o negócio aéreo, independentemente do seu grau de risco. Estes processos foram denominados de "cadeia de processos".

Além disso, cada um dos executivos participantes do estudo também realizou uma análise sobre a cadeia de processos, no que tange a (i) relevância de cada processo para fins de monitoramento, (ii) percepção sobre a qualidade dos controles existentes para cada processo e (iii) percepção da probabilidade de falha relevante em cada processo, no curto prazo.

O resultado dessas entrevistas possibilitou a preparação de dois Mapas de Risco, através dos quais foi possível concluir sobre inúmeros focos de risco, apresentados nos próximos itens.

4.1. Cadeia de Processos – Áreas Analisadas

Com base nas entrevistas realizadas junto aos executivos preparou-se uma cadeia de processos a serem utilizados para mapeamento de riscos. A numeração utilizada para ordenação dos processos descritos a seguir deve ser utilizada para identificação do mesmo nos mapas de análise.

Quadro 2 - Relação dos Processos Mapeados (Cadeia de Processos)

CADEIA DE PROCESSOS			
1	Atração do Cliente	48	Ambiente Político, Social e Econômico
2	Venda de Passagens pelas Lojas	49	Ambiente Legal e Fiscal
3	Venda de Passagens pela Internet	50	Derivativos

CADEIA DE PROCESSOS			
4	Venda de Passagens pelo Call Center	51	Liquidez (Caixa)
5	Venda de Passagens pelos Agentes Internacionais	52	Rentabilidade (Margem)
6	Venda de Passagens pelos Agentes Nacionais	53	Crédito a Clientes
7	Venda de Cargas – Embarque em Território Nacional	54	Cobrança
8	Venda de Cargas – Embarque em Território Inter	55	Receita de <i>Ancillaries</i>
9	Venda de <i>Ancillaries</i>	56	Receita de Passagens Domésticas
10	SAC (Pós e Pré-Venda)	57	Receita de Passagens Internacionais
11	Fidelização do Cliente	58	Receita de Passageiros
12	Definição da Malha Aérea	59	Receita de Cargas
13	Escala de Aeronaves	60	Receita Agência de Viagens
14	Escala da Tripulação	61	Receita Programa de Milhagem
15	Qualidade dos Produtos / Serviços	62	Leasing (Liquidação e Gestão)
16	Cumprimento às Normas e Regulamentações	63	Endividamento – captação de Recursos Fin.
17	Gestão de Contratos	64	Desembolsos (pagamentos)
18	Exatidão e Integridade dos Estoques	65	Tributos
19	Integridade e Manutenção do Ativo Fixo	66	Câmbio
20	Cancelamento / Troca de Bilhetes Aéreos	67	Custos Operacionais
21	Gestão da Mão de Obra Terceirizada	68	Custos Administrativos
22	Compra de Suprimentos Aeronáuticos	69	Reembolsos
23	Compra de Suprimentos Administrativos	70	Juros / Multas
24	Compras – Aquisição de Aeronaves	71	Orçamento
25	Operação dos Aeroportos Nacionais	72	Integridade e Exatidão da Info. Contábil / Fin.
26	Operação dos Aeroportos Internacionais	73	Investimentos (CAPEX)
27	Operação dos Terminais Nacionais de Carga	74	Receitas Financeiras
28	Operação dos Terminais Internacionais de Carga	75	Comunicação Interna
29	Definição das Tarifas de Bilhetes	76	Contratações
30	Descontos	77	Desligamentos
31	Definição das Campanhas e Promoções	78	Satisfação dos Colaboradores
32	Determinação de Metas / Objetivos de Negócio / Alinhamento com a Estratégia	79	Rotatividade de Pessoal (<i>Turn Over</i>)
33	Confidencialidade das Informações	80	Direção e Liderança
34	Gestão de Cadastros	81	Limites de Autoridade / Segregação de Funções
35	Imagem e Reputação Operacional	82	Benefícios
36	Manutenção de Aeronaves	83	Folha de Pagamento
37	Desenvolvimento e Implantação de Normativas	84	Flexibilidade a Mudanças
38	Gestão dos Programas de Fidelidade	85	Saúde e Segurança do Trabalho
39	Segurança Física da Informação	86	Treinamento / Educação Continuada
40	Acesso Lógico à Informação	87	Responsabilidade Social (Sustentabilidade)
41	Integridade dos Sistemas de Informação	88	Segurança Operacional (<i>Safety</i>)

CADEIA DE PROCESSOS			
42	Relevância e Disponibilidade da Informação	89	Segurança em Aeroportos (<i>Security</i>)
43	Infraestrutura de Tecnologia	90	Prevenção a Fraudes (Interna e Externa)
44	Integração entre os Sistemas de Informação	91	Gestão de Crise
45	Concorrência	92	Gestão da Marca
46	Relação com Acionistas	93	Ciclo de vida de Produtos e Serviços
47	Relação com Mercado	94	Definição e Gestão de Alianças e Parcerias

4.2. Ranking dos Processos por Ordem de Relevância

Com base na média das notas dadas por cada entrevistado chegou-se a um ordenamento dos processos em análise, do mais relevante (para fins de monitoramento imediato) para o menos relevante. Para os processos que obtiveram notas idênticas foi solicitado aos executivos que definissem a ordem de relevância. O resultado consta do quadro abaixo (elaborado pelas autoras). Para leitura utilize a cadeia de processos descrita em 4.1.

Quadro 3 - Nota Média obtida da avaliação dos gestores para o eixo “RELEVÂNCIA DO PROCESSO”, ordenada da maior nota para a menor nota

CADEIA DE PROCESSOS - ordenada por RELEVÂNCIA (do maior para o menor)								
Ordem	Processo	Média	Ordem	Processo	Média	Ordem	Processo	Média
1º	28	4,625	33º	44	4,125	65º	49	3,5625
2º	90	4,625	34º	65	4,125	66º	81	3,5625
3º	27	4,5625	35º	68	4,125	67º	3	3,53125
4º	18	4,5	36º	89	4,125	68º	82	3,5
5º	8	4,4375	37º	38	4,09375	69º	66	3,46875
6º	23	4,4375	38º	41	4,09375	70º	29	3,4375
7º	7	4,40625	39º	2	4,0625	71º	77	3,40625
8º	59	4,40625	40º	36	4,0625	72º	35	3,25
9º	60	4,40625	41º	34	4,03125	73º	86	3,09375
10º	64	4,40625	42º	39	4,03125	74º	87	3,09375
11º	16	4,375	43º	73	4,03125	75º	32	3,03125
12º	26	4,375	44º	63	4	76º	78	2,9375
13º	72	4,375	45º	30	3,96875	77º	15	2,8125
14º	5	4,34375	46º	51	3,9375	78º	94	2,75
15º	54	4,34375	47º	33	3,875	79º	46	2,71875
16º	17	4,3125	48º	43	3,875	80º	10	2,6875
17º	22	4,28125	49º	14	3,84375	81º	13	2,6875
18º	6	4,25	50º	53	3,84375	82º	47	2,6875
19º	21	4,25	51º	91	3,84375	83º	45	2,65625
20º	67	4,25	52º	37	3,8125	84º	80	2,65625
21º	19	4,21875	53º	62	3,8125	85º	79	2,625
22º	25	4,21875	54º	88	3,8125	86º	11	2,53125
23º	61	4,21875	55º	24	3,78125	87º	31	2,46875
24º	69	4,21875	56º	52	3,75	88º	92	2,4375
25º	55	4,1875	57º	4	3,71875	89º	48	2,375
26º	70	4,1875	58º	40	3,71875	90º	93	2,375
27º	71	4,1875	59º	50	3,71875	91º	75	2,34375
28º	83	4,1875	60º	74	3,71875	92º	12	2,1875

CADEIA DE PROCESSOS - ordenada por RELEVÂNCIA (do maior para o menor)								
Ordem	Processo	Média	Ordem	Processo	Média	Ordem	Processo	Média
29º	56	4,15625	61º	85	3,71875	93º	84	2,09375
30º	57	4,15625	62º	20	3,6875	94º	1	1,84375
31º	58	4,15625	63º	76	3,65625			
32º	9	4,125	64º	42	3,59375			

4.3. Ranking dos Processos por Ordem de Qualidade dos Controles

Com base na média das notas dadas por cada entrevistado chegou-se a um ordenamento dos processos em análise, dos que apresentam menor percepção de controles para os que apresentam melhor percepção de controle. Para os processos que obtiveram notas idênticas foi solicitado aos executivos que definissem a ordem de relevância. O resultado consta do quadro abaixo (elaborado pelas autoras). Para leitura utilize a cadeia de processos descrita em 4.1.

Quadro 4 - Nota Média obtida da avaliação dos gestores para o eixo "QUALIDADE DOS CONTROLES", ordenada da menor nota para a maior nota

CADEIA DE PROCESSOS - ordenada por QUALIDADE DOS CONTROLES (do menor para o maior)								
Ordem	Processo	Média	Ordem	Processo	Média	Ordem	Processo	Média
1º	8	2,34375	33º	79	3,09375	65º	49	3,53125
2º	7	2,375	34º	87	3,09375	66º	93	3,53125
3º	9	2,5	35º	54	3,125	67º	57	3,5625
4º	28	2,5625	36º	41	3,15625	68º	71	3,5625
5º	27	2,59375	37º	70	3,15625	69º	94	3,5625
6º	21	2,6875	38º	78	3,15625	70º	16	3,59375
7º	44	2,6875	39º	82	3,15625	71º	14	3,625
8º	1	2,71875	40º	4	3,1875	72º	61	3,625
9º	19	2,71875	41º	59	3,1875	73º	22	3,65625
10º	2	2,8125	42º	25	3,21875	74º	58	3,65625
11º	5	2,8125	43º	17	3,25	75º	72	3,71875
12º	34	2,8125	44º	29	3,25	76º	13	3,75
13º	84	2,875	45º	31	3,25	77º	85	3,75
14º	6	2,90625	46º	83	3,25	78º	73	3,78125
15º	18	2,96875	47º	15	3,28125	79º	52	3,8125
16º	20	2,96875	48º	26	3,28125	80º	12	3,84375
17º	23	2,96875	49º	39	3,28125	81º	89	3,875
18º	37	2,96875	50º	53	3,28125	82º	47	3,90625
19º	43	2,96875	51º	32	3,3125	83º	66	3,90625
20º	55	2,96875	52º	33	3,3125	84º	50	3,9375
21º	30	3	53º	64	3,3125	85º	92	3,9375
22º	40	3	54º	68	3,3125	86º	51	4
23º	76	3	55º	10	3,375	87º	62	4
24º	90	3	56º	77	3,375	88º	74	4,0625
25º	38	3,03125	57º	80	3,375	89º	46	4,09375
26º	3	3,0625	58º	86	3,375	90º	91	4,21875
27º	60	3,0625	59º	35	3,40625	91º	36	4,28125
28º	69	3,0625	60º	45	3,40625	92º	24	4,3125

CADEIA DE PROCESSOS - ordenada por QUALIDADE DOS CONTROLES (do menor para o maior)								
Ordem	Processo	Média	Ordem	Processo	Média	Ordem	Processo	Média
29º	75	3,0625	61º	67	3,4375	93º	63	4,3125
30º	81	3,0625	62º	56	3,46875	94º	88	4,5
31º	11	3,09375	63º	65	3,5			
32º	42	3,09375	64º	48	3,53125			

4.4. Ranking dos Processos por Ordem de Probabilidade de Falhas no Curto Prazo

Com base na média das notas dadas por cada entrevistado chegou-se a um ordenamento dos processos em análise, dos que apresentam maior probabilidade de falha relevante, no curto prazo, para os com menor probabilidade de falha. Para os processos que obtiveram notas idênticas foi solicitado aos executivos que definissem a ordem de relevância. O resultado consta do quadro abaixo (elaborado pelas autoras). Para leitura utilize a cadeia de processos descrita em 4.1.

Quadro 5 - Nota Média obtida da avaliação dos gestores para o eixo "PROBABILIDADE DE FALHA", ordenada da maior nota para a menor nota

CADEIA DE PROCESSOS - ordenada por PROBABILIDADE DE FALHA (do maior para o menor)								
Ordem	Processo	Média	Ordem	Processo	Média	Ordem	Processo	Média
1º	8	3,5625	33º	38	2,96875	65º	49	2,5
2º	7	3,5	34º	40	2,96875	66º	11	2,46875
3º	27	3,46875	35º	70	2,96875	67º	36	2,4375
4º	28	3,46875	36º	17	2,90625	68º	73	2,4375
5º	90	3,46875	37º	39	2,90625	69º	88	2,4375
6º	18	3,375	38º	51	2,90625	70º	91	2,375
7º	25	3,375	39º	53	2,90625	71º	77	2,34375
8º	3	3,34375	40º	61	2,90625	72º	85	2,34375
9º	5	3,34375	41º	58	2,875	73º	63	2,3125
10º	44	3,3125	42º	68	2,875	74º	15	2,28125
11º	6	3,28125	43º	22	2,84375	75º	80	2,28125
12º	26	3,28125	44º	76	2,84375	76º	75	2,25
13º	60	3,28125	45º	89	2,84375	77º	86	2,25
14º	21	3,25	46º	20	2,8125	78º	31	2,21875
15º	19	3,21875	47º	23	2,78125	79º	62	2,21875
16º	33	3,21875	48º	29	2,78125	80º	74	2,21875
17º	41	3,15625	49º	42	2,75	81º	79	2,21875
18º	59	3,125	50º	65	2,75	82º	10	2,1875
19º	4	3,0625	51º	83	2,75	83º	13	2,15625
20º	34	3,0625	52º	16	2,71875	84º	24	2,15625
21º	54	3,0625	53º	35	2,71875	85º	47	2,15625
22º	69	3,0625	54º	14	2,6875	86º	48	2,15625
23º	43	3,03125	55º	81	2,6875	87º	87	2,15625
24º	52	3,03125	56º	55	2,65625	88º	94	2,15625
25º	56	3,03125	57º	72	2,625	89º	84	2,09375
26º	57	3,03125	58º	82	2,625	90º	46	1,9375
27º	67	3,03125	59º	32	2,5625	91º	93	1,9375
28º	71	3,03125	60º	66	2,5625	92º	12	1,875

CADEIA DE PROCESSOS - ordenada por PROBABILIDADE DE FALHA (do maior para o menor)								
29º	9	3	61º	78	2,5625	93º	1	1,8125
30º	30	3	62º	37	2,53125	94º	92	1,71875
31º	64	3	63º	50	2,53125			
32º	2	2,96875	64º	45	2,5			

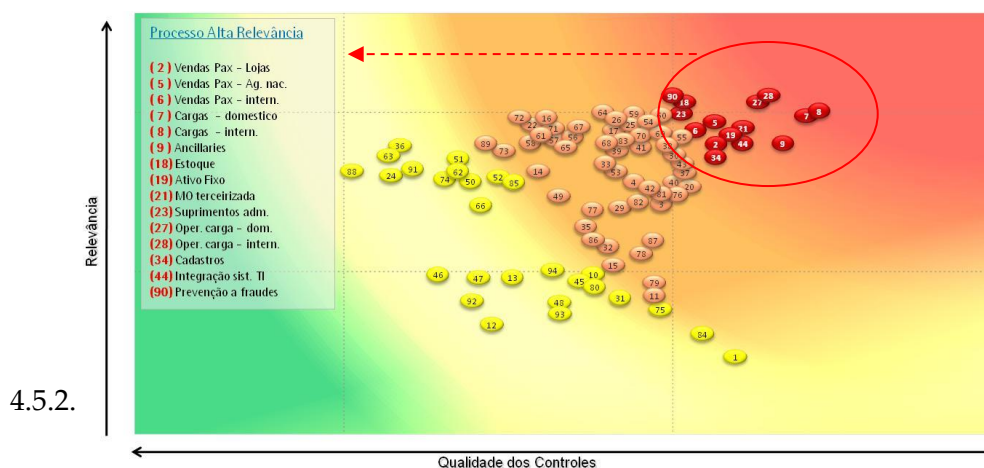
4.5. Mapa de Riscos

A matriz de riscos contém os 94 processos da metodologia posicionados quanto a seu grau de relevância para o negócio, a qualidade dos controles e a probabilidade de falha relevante no curto prazo, conforme percepção dos executivos entrevistados. Para leitura da matriz é necessária a utilização da cadeia de processos, através da qual é possível conciliar a numeração de cada processo com a sua respectiva descrição.

4.5.1 Mapa de Relevância x Qualidade dos Controles

O objetivo desta matriz foi consolidar a nota média dos 29 executivos entrevistados quanto a relevância de cada processo e também a qualidade dos controles percebida para cada um dos itens da cadeia de processos. O resultado está apresentado no mapa a seguir.

Figura 5 - Mapa dos processos com maior relevância e baixa qualidade dos controles

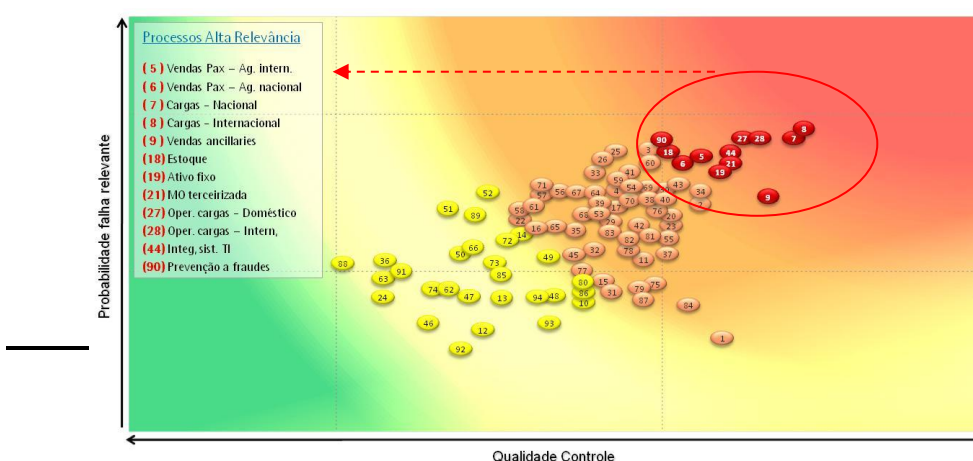


4.5.2.

Fonte: elaborado pelas autoras

O objetivo desta matriz foi consolidar a nota média dos 29 executivos entrevistados quanto a probabilidade de falha relevante, no curto prazo, em cada processo da cadeia em análise, associado a qualidade dos controles percebida. O resultado está apresentado no mapa a seguir.

Figura 6 - Mapa dos processos com maior probabilidade de falha e com percepção de baixa qualidade dos controles



4.5.3. Análise dos Resultados

Fonte: elaborado pelas autoras

Abaixo, em ordem, os processos avaliados com maior exposição a riscos pelos gestores. A classificação da criticidade foi definida com base na consolidação das avaliações dos participantes para cada uma das questões e também da avaliação dos participantes para processos diretamente relacionados a suas áreas de conhecimento:

Quadro 6 - Processos avaliados com a alta relevância, alta probabilidade de falha e baixa qualidade dos controles

PROCESSOS SELECIONADOS		MAPAS GERADOS		
		Relevante para Monitoramento		Risco de Falha Relevante + Baixa Qualidade dos controles
		Baixa Qualidade dos Controles	Risco de Falha Relevante	
5	Venda de Passagens pelos Agentes de Venda Internacionais	X	X	X
6	Venda de Passagens pelos Agentes de Venda Nacionais	X	X	X
7	Venda de Cargas em Território Nacional	X	X	X
8	Venda de Cargas em Território Internacional	X	X	X
18	Exatidão e Integridade dos Saldos de Estoque	X	X	X
19	Integridade e Manutenção do Ativo Fixo	X	X	X
21	Gestão da Mão de Obra Terceirizada	X	X	X
27	Operação de Cargas Nacionais	X	X	X
28	Operação de Cargas Internacionais	X	X	X
44	Integração entre os Sistemas de Informação	X	X	X
90	Prevenção a Fraudes (interna e externa)	X	X	X
2	Venda de Passagens – lojas	X		
9	Venda de Ancillaries			X
23	Compra de Suprimentos Administrativos	X		
25	Operação de Aeroportos Nacionais		X	
26	Operação de Aeroportos Internacionais		X	
34	Gestão de Cadastros	X		
54	Cobrança		X	
59	Receita da Venda de Cargas		X	

PROCESSOS SELECIONADOS		MAPAS GERADOS		
		Relevante para Monitoramento		Risco de Falha Relevante + Baixa Qualidade dos controles
		Baixa Qualidade dos Controles	Risco de Falha Relevante	
60	Receita das Agências de Viagem		X	
64	Desembolsos (pagamentos)		X	
69	Reembolsos		X	

Além dos processos selecionados no Mapa de Riscos (citados anteriormente), também foram destacados, neste documento, os processos sinalizados como críticos pelos executivos que atuam nessas áreas, conforme apresentados a seguir:

Quadro 7 - Processos sinalizados pelos “owners” com alta relevância, alta probabilidade de falha e baixa qualidade dos controles

PROCESSOS SELECIONADOS			MAPAS GERADOS		
			Relevante para Monitoramento		Risco de Falha Relevante + Baixa Qualidade dos controles
			Baixa Qualidade dos Controles	Risco de Falha Relevante	
35	Imagem e Reputação Operacional	Operações	X		
61	Receita do Programa Fidelidade	Financeiro		X	X
81	Limites de Autoridade / Segregação de Funções	RH	X		X
82	Benefícios	RH		X	
83	Folha de Pagamento	RH	X	X	X

Alguns processos foram considerados críticos nos três eixos de análise: Qualidade de controles, Probabilidade de Falha Relevante em Curto Prazo e Relevância para Monitoramento. São eles: (5) Venda de Passagens pelos Agentes Internacionais, (6) Venda de Passagens pelos Agentes Nacionais, (7) Venda de Cargas – Embarque em Território Nacional, (8) Venda de Cargas – Embarque em Território Internacional, (18) Exatidão e Integridade dos Estoques, (19) Integridade e Manutenção do Ativo Fixo, (21) Gestão da Mão de Obra Terceirizada, (27) Operação dos Terminais Nacionais de Carga, (28) Operação dos Terminais Internacionais de Carga, (44) Integração entre os Sistemas de Informação, (90) Prevenção a Fraudes (interna e externa).

De acordo com a percepção dos gestores, alguns processos foram classificados como não críticos no que tange a qualidade dos controles e probabilidade de falha. São eles: (36)

Manutenção de Aeronaves, (63) Endividamento - Captação de Recursos Financeiros, (72) Integridade e Exatidão da Informação Contábil / Financeira, (73) Investimentos (CAPEX), (89) Segurança em Aeroportos (SECURITY). Apesar da baixa criticidade, ainda assim foram percebidos como críticos na relevância para monitoramento. Isso pode indicar a preocupação dos gestores com processos que, mesmo que bem controlados, mereçam atenção constante devido a sua relevância para a empresa, sejam eles processos operacionais ou financeiros. Abaixo apresentamos os processos que se enquadraram nestas características:

O processo nº 9 (Vendas de *Ancillaries*) foi classificado por todos os executivos com baixa qualidade de controles, o que pode indicar que os esforços para implantar um processo mais robusto ainda não foram suficientes.

A operação de aeroportos nacionais, sinalizada pelo processo de nº 25, apresentou-se com a avaliação de alta probabilidade de falha relevante a curto prazo e média qualidade dos controles. Este resultado pode representar um entendimento de que dificuldades da operação sejam ocasionadas exclusivamente por terceiros (Infraero), apesar de controles internos suficientes. É importante entender quais são as medidas internas já existentes e também previstas para minimizar riscos considerados externos.

O processo nº 44 (Integração entre os Sistemas) apresentou alta probabilidade de falha relevante. A avaliação mais crítica do processo, tanto na qualidade dos controles, como no risco de falha relevante, foi feita pelos executivos que atuam na área de RH, o que pode indicar dificuldades da área para o processamento da folha de pagamento, ou limitações quanto ao uso de recursos sistêmicos, principalmente, no que tange a folha da tripulação.

O processo nº 34 (Gestão de Cadastros) foi considerado crítico por todos os executivos, principalmente na percepção da qualidade de controles, o que representa um risco relevante para a organização, uma vez que o segmento aéreo possui alta dependência aos sistemas de informação e baixa tolerância a falhas.

5. Conclusão

Entender e monitorar os riscos empresariais tornou-se uma prioridade para as corporações. As estratégias estabelecidas pela alta administração impactam os processos operacionais, pessoas, tecnologia e demais recursos existentes, revelando riscos que devem ser gerenciados para assegurar a continuidade dos negócios. A estruturação de um processo de gerenciamento de riscos abrange todas as áreas da empresa e é uma ferramenta primordial para atuação dos diversos Comitês e Conselhos.

Transformar o conceito de Gerenciamento de Risco em valor para os acionistas e em benefícios para toda a empresa é um dos grandes desafios atuais nas corporações.

A governança está longe de representar uma ciência exata. Por isso, algumas das práticas recomendadas por especialistas motivam controvérsias, inclusive quando classificadas como "boa prática". São situações sugeridas por estudiosos, cuja pertinência deve ser avaliada por cada empresa.

Em tempos de crise torna-se evidente o nível de governança corporativa adotado pelas companhias. Contudo, práticas de governança não são desenhadas e implementadas da noite para o dia, sendo necessária uma visão de curto, médio e longo prazo sobre negócio. É um erro acreditar que os frutos de uma boa governança possam ser colhidos de imediato.

Empresas que reconhecem seus riscos com antecedência tornam-se mais competitivas, atrativas e com menor risco de descontinuidade, além de assegurar ao investidor que comprou

seus papéis (ações) uma maior estabilidade e previsibilidade dos resultados esperados para o negócio.

Com base nos resultados obtidos com o presente estudo, empresa alguma deveria abster-se de adotar ferramentas rápidas e de baixo custo que a auxiliem a conhecer informações básicas sobre suas operações, sobre o mercado onde estão inseridas, suas fraquezas e fortalezas, que a auxiliem a um melhor controle interno sobre suas operações. Na prática, as empresas com margens reduzidas sempre encaram a gestão de riscos como teoria, raramente dispondo de seus recursos para ações práticas de prevenção.

Através do presente estudo é possível observar como grande parte das informações necessárias a uma boa gestão já se encontram dentro da empresa, precisando apenas ser coletadas, organizadas e utilizadas preventivamente.

Várias das crises financeiras mundialmente famosas poderiam ter sido previstas e, talvez, evitadas, se práticas maduras de gestão de riscos tivessem sido implantadas de fato.

A KPMG conduziu uma pesquisa em 2013 com 1.800 membros de Comitês de Auditoria ao redor do mundo, que responderam à edição 2013 da *Global Audit Committee Survey* (Pesquisa Global com Comitês de Auditoria do ACI - *Audit Committee Instituted* da KPMG), sobre percepção sobre o gerenciamento de riscos nas empresas.

Sobre a pergunta “Qual seu nível de satisfação em relação às diversas atividades das estruturas de governança estarem focadas nos riscos que representam as maiores ameaças à reputação e marca da companhia?”, apenas 29% dos brasileiros se classificam como “satisfeitos”, contra 48% da média geral da pesquisa. “Esse é o tipo de dado que aponta que, apesar de estarmos no caminho certo quando nos referimos ao monitoramento e à gestão de riscos, este assunto ainda gera grande preocupação nos comitês de auditoria no Brasil”, avalia Sidney Ito, sócio-líder de Consultoria em Risco da KPMG no Brasil.¹³

Referências

ANAC . Institucional. Disponível em <<http://www.anac.gov.br>> acessado em: 05/07/2013.

ANAC . Anuário do Transporte Aéreo.Volume Único, 1ª edição, Agência Nacional de Aviação Civil. Disponível em <http://www.anac.gov.br> acessado em: 08/07/2013.

AUDIT COMMITTEE INSTITUTE DA KPMG AUDITORES INDEPENDENTES. Interações Promovendo Conhecimento. Knowledge, Marketing & Communications, 2006

Castellini, André, sócio da BAIN Company. Número de Passageiros pode Crescer 3 vezes mais. 2013. Disponível em <<http://www.bain.com>>, Publicações. Acessado em 08/07/2013

¹³ KPMG. **Percepção positiva sobre gerenciamento de riscos**. Publicações. Abril, 2013. Disponível em <<http://www.kpmg.com.br>> acessado em: 07/07/2013.

CAPITAL ABERTO. Governança Corporativa Coletânea de Casos. Capital Aberto Publicações Ltda. ano 1, n.4, p. 5; 36-38, nov. 2008

KPGM. Percepção positiva sobre gerenciamento de riscos. Publicações. Abril, 2013. Disponível em <<http://www.kpmg.com.br>> acessado em: 07/07/2013.

MUTO, SILVIO. Valorização com Qualidade. Matéria publicada na Revista Capital Aberto / As melhores companhias para os acionistas 2010, ano 3, n. 21, p. 12-14, set. 2010

PINTO, Victor Carvalho - Consultor Legislativo na área de Transportes e Desenvolvimento Urbano, em entrevista para o GLOBO, G1; Aviação é 'negócio de risco', mas fusão mostra que há interesse; 2012. Disponível em <<http://g1.globo.com>> acessado em: 05/07/2013.

SILVA, Edson Cordeiro. Governança Corporativa nas Empresas. Editora Atlas S.A, 2006

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade. Ed. Saint Paul, 1ª ed, 2006

UOL ECONOMIA. Direto ao Assunto, publicado em 07/12/2012. Disponível em <<http://economia.uol.com.br>> acessado em: 03/07/2013

UOL ECONOMIA. Condições Financeiras e Patrimoniais, publicado em 16/07/2012. Disponível em <<http://economia.uol.com.br>> acessado em: 03/07/2013