

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –
FECAP**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MÁRIO HENRIQUE SELLIS PORTEIRA

**GESTÃO DE RISCO EM EMPRESAS DO SETOR
SUCROENERGÉTICO: EVIDÊNCIAS DE MECANISMOS DE
ISOMORFISMO INSTITUCIONAL**

São Paulo

2019

MÁRIO HENRIQUE SELLIS PORTEIRA

**GESTÃO DE RISCO EM EMPRESAS DO SETOR
SUCROENERGÉTICO: EVIDÊNCIAS DE MECANISMOS DE
ISOMORFISMO INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Parisi

São Paulo

2019

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Frois de Carvalho
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação
Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis
Coordenador de Mestrado Profissional em Administração

FICHA CATALOGRÁFICA

P843g

Porteira, Mário Henrique Sellis

Gestão de risco em empresas do setor sucroenergético: Evidências de Mecanismos de Isomorfismo Institucional / Mário Henrique Sellis Porteira. - - São Paulo, 2019.

185 f.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Parisi

Dissertação (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Administração de risco. 2. Cana-de-açúcar – Indústria- Brasil. 3. Cana-de-açúcar – Indústria – Desenvolvimento organizacional

CDD: 658.155

Bibliotecária responsável: Elba Lopes, CRB- 8/9622

MÁRIO HENRIQUE SELLIS PORTEIRA

**GESTÃO DE RISCO EM EMPRESAS DO SETOR SUCROENERGÉTICO:
EVIDÊNCIAS DE MECANISMOS DE ISOMORFISMO INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP,
como requisito para a obtenção **do título de Mestre em Ciências Contábeis.**

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes
Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP

Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Claudio Parisi
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 21 de agosto de 2019.

Dedicatória

À Milene e ao meu filho Mario Gabriel, por toda a ausência nestes dias de dedicação ao mestrado, pela compreensão e cumplicidade incondicional na realização desse sonho.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pela oportunidade de ter vivido este projeto tão importante na minha vida pessoal e profissional. Esta Dissertação é um tributo ao setor Sucroenergético, ao qual participei 14 anos de minha vida e sei da gigantesca importância deste setor ao nosso país.

Agradeço a todos os profissionais que cederam uma fração de seu tempo na contribuição desta pesquisa e às empresas participantes pelos documentos disponibilizados. Resta-me um verdadeiro débito de gratidão por toda ajuda concedida.

Agradeço ao meu caro orientador, Prof. Dr. Claudio Parisi, pelo apoio pleno e humano, por sua sabedoria e pela honra de ser seu orientando, não há palavras para descrever minha gratidão, por toda ajuda meu professor, muito obrigado!

Aos membros da banca, Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias e Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes, pelo esforço, atenção e importantes contribuições feitas para melhoramento deste trabalho.

Aos professores do programa de mestrado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, que se dispuseram a compartilhar vossos conhecimentos da melhor forma possível e, em especial, ao Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias, que é um exemplo para todo profissional da Contabilidade, e para mim, verdadeiro modelo a ser seguido!

Resumo

Porteira, M. H. S. (2019). *Gestão de risco em empresas do setor sucroenergético: Evidências de mecanismos de isomorfismo institucional* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

As usinas de cana-de-açúcar representam parte importante da história brasileira e a Teoria Institucional permite explicar a evolução deste setor. Desde os engenhos ao moderno agronegócio as forças institucionais isomórficas atuam nos processos administrativos e produtivos. Com o foco na gestão de risco, o objetivo deste trabalho é conhecer as evidências da existência do isomorfismo institucional pela ótica de seus três mecanismos de atuação nas práticas de gestão de risco nas empresas do setor sucroenergético que atuam no Brasil. Para tanto, limitou-se o campo de observação nas empresas localizadas no Estado de São Paulo, o qual concentra parte substancial da produção do país. Realizou-se prévia investigação destes grupos empresariais no intervalo dos anos de 2013 a 2018, via mídias eletrônicas e relatórios formais disponíveis. Ao final restaram 12 grupos representativos no cenário produtivo brasileiro que respondem com 40% de participação no volume total de cana-de-açúcar esmagada no Brasil. Partindo da revisão teórica da Nova Sociologia Institucional (*New Institutional Sociology* – NIS), componente tratado neste trabalho, associaram-se os elementos teóricos obtidos nas fontes bibliográficas com o contexto das práticas de gestão de risco corporativo atualmente empreendidas no setor sucroenergético. A pesquisa revelou que dependendo do modo de institucionalização o nível de adesão aos modelos de gestão de risco se diferencia, na maioria das evidências as práticas de gestão de risco são incorporadas nas rotinas operacionais com a preocupação voltada em especial à Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA). Poucos grupos descrevem tais práticas com a existência de um departamento de risco específico, controles segregados, formalizações em conformidade com o exposto na literatura, com maior identidade destas características nas usinas de capital aberto em relação às demais. O estudo contribui com o entendimento da ação do isomorfismo coercitivo, normativo e mimético na gestão de risco no setor sucroenergético, promovendo a reflexão e subsídios para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

Palavras-chave: Riscos Operacionais. Usinas de Cana-de-açúcar. Teoria Institucional. Forças Causais. Dissociação (*decoupling*).

Abstract

Porteira, M. H. S. (2019). *Risk management in companies of the sugarcane sector: Evidence of mechanisms of institutional isomorphism* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

Sugar cane mills represent an important part of Brazilian history and the Institutional Theory allows to explain the evolution of this sector. From the mills to the modern agribusiness isomorphic institutional forces act in the administrative and productive processes. With the focus on risk management, the objective of this paper is to know the evidence of the existence of institutional isomorphism from the perspective of its three mechanisms of action in risk management practices in sugarcane companies operating in Brazil. Therefore, the field of observation was limited to companies located in the state of São Paulo, which concentrates a substantial part of the country's production. These business groups were previously investigated between 2013 and 2018, via available electronic media and formal reports. In the end, 12 representative groups remained in the Brazilian productive scenario that account for 40% of the total volume of crushed sugarcane in Brazil. Based on the theoretical review of the New Institutional Sociology (NIS), a component discussed in this paper, the theoretical elements obtained from the bibliographic sources were associated with the context of the corporate risk management practices currently undertaken in the sugar-energy sector. The research revealed that depending on the mode of institutionalization the level of adherence to risk management models differs, in most evidences risk management practices are incorporated into operational routines with a particular focus on Health, Safety and Environment. (SSMA). Few groups describe such practices with the existence of a specific risk department, segregated controls, formalizations in accordance with the literature, with greater identity of these characteristics in publicly owned plants compared to the others. The study contributes to the understanding of the action of coercive, normative and mimetic isomorphism in risk management in the sugarcane industry, promoting reflection and subsidies for future research related to the theme.

Key-words: Operational Risks. Sugar cane plants. Institutional theory. Causal forces. Dissociation (decoupling).

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo COSO ERM 2017.....	27
Figura 2 - Componentes do COSO ERM 2017.....	28
Figura 3 - Diagrama do esquema da PECL.....	31
Figura 4 - Princípios e processos de implementação do framework projetado.....	34
Figura 5 - Modelo de grupos de risco e relações entre Riscos - KRIs - KPIs.....	35
Figura 6 - Posicionamento das empresas selecionadas na pesquisa no setor sucroenergético.....	54
Figura 7 - Visualização da “dinâmica de saturação” após categorização dos dados.....	61

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Conceito de dissociação (Decoupling) entre autores	25
Tabela 2 - Modelos e técnicas de Controles Internos nas práticas de gestão de risco....	29
Tabela 3 - Risco Empresarial Total	32
Tabela 4 - Identificação dos novos riscos (Indústria 4.0).....	33
Tabela 5 - Companhias de capital internacional - setor sucroenergético 2001-2014	39
Tabela 6 - Trabalhos que contribuíram com o estudo teórico (Academia).....	41
Tabela 7 - Delimitação da pesquisa.....	49
Tabela 8 - Roteiro de entrevista	50
Tabela 9 - Identificação prévia dos Grupos empresariais a serem pesquisados.....	53
Tabela 10 - Posicionamento individual das empresas selecionadas na pesquisa no setor sucroenergético	54
Tabela 11 - Categorização dos achados, com base no roteiro de pesquisa e da fundamentação teórica.....	56
Tabela 12 - Evidenciação de saturação de pesquisa	60
Tabela 13 - Relação dos grupos empresariais em relação aos entrevistados.	63
Tabela 14 - Resultado de pesquisa documental - Isomorfismo coercitivo.....	75
Tabela 15 - Resultado de pesquisa documental - Isomorfismo normativo.....	87
Tabela 16 - Exige formação superior específica?	94
Tabela 17 - Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento?	96
Tabela 18 - Cita a nomenclatura dos cargos ligados a Gestão de Risco?	98

Tabela 19 - Relação de empresas de consultoria que auxiliaram em metodologias ou recomendações nas práticas de gerenciamento de risco nos grupos empresariais estudados	100
Tabela 20 - Resultado de pesquisa documental - Isomorfismo Mimético	101
Tabela 21 - Identificação de práticas e processos que se assemelham nas usinas	108
Tabela 22 - Cruzamento da percepção dos entrevistados frente aos dados coletados em documentos publicados – Isomorfismo Coercitivo.....	114
Tabela 23 - Evidências Isomórficas Coercitivas, Força causal “Controles de Risco motivados pela preocupação com a Legislação Ambiental	115
Tabela 24 - Evidências Isomórficas Coercitivas, Força causal “É manifestada preocupação com riscos trabalhistas”, “Cumprimento de TAC(s) (Termo de Ajustamento e Conduta)”	117
Tabela 25 - Cruzamento da percepção dos entrevistados frente aos dados coletados em documentos publicados – Isomorfismo Normativo.....	118
Tabela 26 - Evidências Isomórficas Normativas, Força causal “A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias”, “Ef.....	119
Tabela 27 - Evidências Isomórficas Normativas, Força causal “É possível identificar a existência de normatização de métodos de trabalho, redes profissionais de troca de informações”	121
Tabela 28 - Cruzamento da percepção dos entrevistados frente aos dados coletados em documentos publicados – Isomorfismo Mimético.	123
Tabela 29 - Evidências Isomórficas Miméticas, Força causal “A entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia”.....	124
Tabela 30 - Evidências Isomórficas Miméticas, Força causal “Identificação de práticas e processos que se assemelham nas usinas”	125
Tabela 31 - Evidências Isomórficas Miméticas, Força causal “Homogeneidades evidenciadas nos Relatórios de Sustentabilidade”	127
Tabela 32 - Evidências Isomórficas Miméticas, Força causal “Exigência de padronização de procedimentos por filiais com base em diretrizes da matriz”	128

Lista de Abreviaturas e Siglas

[B]³	Brasil, Bolsa, Balcão
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Copercana	Cooperativa dos Plantadores de Cana do Oeste do Estado de São Paulo
COSO	<i>Comittee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission</i>
CSA	<i>Control Sef Assessment</i>
GBR	Gestão Baseada em Riscos
GRO	Gestão de Riscos Operacionais
IF(s)	Instituições Financeiras
IGCT	Índice Governança Corporativa Trade
LDC	<i>Louis Dreyfus Commodities</i>
LSE	<i>London School of Economics and Political Science</i>
M&A	<i>Mergers and Acquisitions</i>
NIE	<i>New Institutional Economics</i>
NIS	<i>New Institutional Sociology</i>
OIE	<i>Old Institutional Economics</i>
PB	Pernambuco
PIB	Produto Interno Bruto
PGR	Plano de Gestão de Risco
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
Qualis	Sistema brasileiro de avaliação de periódicos
SJR	Scimago Journal & Country Rank
TAC	Termo de Ajuste de Conduta
VAR	<i>Value at Risk</i>

Sumário

1	Introdução	12
1.1	Contextualização	12
1.2	Questão de pesquisa	15
1.3	Objetivos	15
1.4	Justificativa	15
1.5	Contribuições	16
2	Fundamentação Teórica	18
2.1	Estudos realizados sobre a Teoria Institucional	18
2.2	Nova Teoria Institucional: Posicionamento teórico	20
2.2.1	<i>Pressões Isomórficas: Coercitiva</i>	21
2.2.2	<i>Pressões Isomórficas: Mimética</i>	22
2.2.3	<i>Pressões Isomórficas: Normativa</i>	22
2.2.4	<i>Dissociação (DECOUPLING)</i>	23
2.3	Gestão de risco	25
2.4	Controles internos	29
2.5	Desafios contemporâneos nas práticas de gestão de risco	32
2.6	Gestão de riscos em usinas do setor sucroenergético	36
2.7	A internacionalização do setor sucroenergético e evidências das forças institucionais	37
2.8	Estudos anteriores sobre isomorfismo e gestão de riscos	41
3	Metodologia	46
3.1	Classificação, Métodos e Procedimentos	46
3.2	Técnicas e procedimentos de coletas de dados	47
3.3	Da entrevista, do roteiro e sua aplicação	47
3.4	Da coleta e análise de dados	52
3.5	Aplicação da técnica de saturação teórica	59
4	Apresentação e Análise de Resultados	62
4.1	Evidências de isomorfismo nas entrevistas	62
4.1.1	<i>Forças causais isomórficas coercitivas evidenciadas nos relatos dos entrevistados</i>	66
4.1.2	<i>Forças causais isomórficas normativas evidenciadas nos relatos dos entrevistados</i>	68
4.1.3	<i>Forças causais isomórficas miméticas evidenciadas nos relatos dos entrevistados</i>	70
4.2	Evidências de Isomorfismo identificadas nos documentos analisados	74

4.2.1 Isomorfismo coercitivo	74
4.2.2 Isomorfismo normativo	86
4.2.3 Isomorfismo mimético	100
4.3 Triangulação e resultados finais.....	113
4.4 Análise de Dissociação (<i>Decoupling</i>) nas práticas de gestão de risco.	129
5 Considerações Finais	133
Referências	138
Apêndice A – Transcrição das entrevistas	152

1 Introdução

1.1 Contextualização

No período de 1988 a 2001 as atividades no setor sucroalcooleiro foram marcadas pela intervenção estatal. O Estado determinava o método de cálculo dos preços tendo como base o custo médio do setor, gerando dependência das usinas com o poder público e conseqüentemente a estagnação sem grandes diferenciações de produtos ou processos além de baixo aproveitamento de seus subprodutos (Moreira, 2008). Historicamente o setor sofreu com as intervenções Estatais atuando nos negócios (Watanabe, 2001).

Após a desregulamentação do setor em 1999 as usinas de açúcar e etanol experimentaram várias mudanças relevantes, deixando no passado marcas negativas de um setor extrativista e explorador da mão-de-obra rural. Entre os anos de 2004 a 2008 o setor passou a ser reconhecido como sucroenergético, aumentando sua participação na matriz energética do país com a geração de energia elétrica. Recebeu novas plantas industriais e conviveu com consolidações de grades grupos e aquisições por investidores estrangeiros motivados pelo alto preço das commodities (Proença, 2012).

Como exemplo de expressão deste setor no país, a safra 2013/2014 registrou PIB setorial de R\$ 94,6 bilhões, representando aproximadamente 2% do PIB brasileiro (4,8 trilhões de reais à época), e 31% do PIB da agricultura no ano de 2013 segundo Silva (2015). Após navegar em mares de otimismo e prosperidade o setor quase deixou de existir. Em 2016 a lista de usinas em recuperação judicial registrava 52 unidades e 27 em falência, dentro de um universo de 444 plantas no Brasil. A deterioração financeira perdura até os dias atuais e parte das usinas ainda reflete a crise do setor iniciada em 2008, não ignorando ainda os reflexos dos erros de gestão. (Ramos, 2017).

Soma-se a estas mudanças relevantes no tempo a complexidade deste negócio, envolvendo atividades agrícolas (plantio, trato e colheita da cana-de-açúcar) e industriais para a produção de açúcar, etanol e energia, além da logística comercial no transporte do produto acabado e da dinâmica de fixação de preços em bolsa de valores junto às tradings. Verdadeiro emaranhado de variáveis destrutivas, as quais precisam de tratamento adequado, com gerenciamento da exposição aos riscos, impactos e formas de mitigação. Analisando este prisma em diversos ângulos, a literatura revela esta preocupação nos trabalhos de Abdo, Vian e Lima (2006), Capitani (2016), Centenaro (2012), Lie (2008), Oliveira (2012), Pileggi (2010), Proença (2012), Sosnoski e Ribeiro (2012) e Silva (2015).

Sintetizando estes eventos à luz da contabilidade gerencial e das práticas de gestão de risco como plano de fundo, torna-se necessário explorar como estes vários momentos provocaram a reestruturação do setor frente aos riscos. Neste caminho a ser percorrido a Teoria Institucional oferece a instrumentalização adequada, permitindo identificar as forças causais atuantes nos negócios e seus motivadores. Esta Teoria é estudada em três diferentes vertentes, sendo a Nova Economia Institucional (New Institutional Economics – NIE), Velha Economia Institucional (Old Institutional Economics – OIE) e Nova Sociologia Institucional (New Institutional Sociology – NIS), conforme orientam Almeida, Megliorini, Parisi e Russo (2012), presentes nos trabalhos de Burns e Scapens (2000).

Numa cadeia sequencial, a figura da Controladoria proporciona ambiente para a implementação das práticas de gestão de risco, viabilizando a construção do mapeamento dos riscos nas corporações, prática considerada eixo para todos os componentes-chaves da gestão de risco nas operações segundo Namazian e Eslami (2011), Petria e Petria (2009) e Scandizzo (2005).

Diehl e Weber (2014) após estudo bibliográfico das ferramentas de auxílio na gestão de riscos operacionais, traduziram os passos descritos por Scandizzo (2005) para a elaboração do mapeamento de riscos, sendo em primeiro plano a identificação das atividades-chave com o mapeamento de processos, em segundo a análise dos responsáveis pelo risco, em terceiro a análise dos fatores de risco como quantidade, qualidade, criticidade e fracasso, em quarto a identificação dos riscos e por fim, a identificação e análise das perdas.

Para alimentar esta ferramenta a contabilidade gerencial fornece as bases informacionais. Neste contexto, a importância da Controladoria como apoio à gestão de riscos é revelada por Guimarães, Parisi e Pereira (2006) ao investigarem a percepção de gestores e controllers sobre como a Controladoria vem atuando nas empresas sob a ótica dos riscos e de sua contribuição em empresas não-financeiras da capital paulista listadas na BMF&BOVESPA.

No Brasil há várias produções na literatura sobre a contabilidade gerencial fundamentadas na Teoria Institucional, a exemplo os trabalhos de Boff, Beuren e Guerreiro (2008), Frezatti, Aguiar e Resende (2007), Guerreiro, Frezatti e Casado (2006), Guerreiro, Frezatti, Lopes e Pereira (2005), Guerreiro, Pereira e Frezatti (2008), Kuniyoshi (2008), Reis (2008), Rezende (2009), Takahashi, Almeida e Almeida (2004), são referências de contribuição no estudo da aplicação empírica da teoria. As pesquisas indicam o isomorfismo sendo o conceito mais adequado na identificação da homogeneidade, transmitindo legitimidade e credibilidade requerida pelos agentes envolvidos.

DiMaggio e Powell (1983) descrevem o isomorfismo evidenciado em três mecanismos sendo: Coercitivo, garantidor da legitimidade por meio da influência política e de legislação. Normativo, ligado à profissionalização, decorrente de órgãos de classe e consultorias e por fim o isomorfismo Mimético, em que as organizações imitam outras consideradas “cases” de sucesso quando se deparam com incertezas. Ao aplicar o estudo destas forças em relação à condução das práticas gerenciais adotadas pelas empresas, Meyer e Rowan (1977) reforçam a questão da cultura institucional, resultando em estágios diferentes de maturidade nas empresas de mesmo segmento.

Há trabalhos desenvolvidos que apontam a relação da gestão de risco e sua evolução nas práticas corporativas. Bhimani (2009), Davila, Epstein e Manzoni (2012), Huber e Scheytt (2013), observam que nos últimos anos vários fatores combinados como os códigos de regulamentação e governança corporativa e ambientes cada vez mais complexos e competitivos, levaram as corporações a tratarem o risco de forma holística, ou seja, considerando o todo e não em partes isoladas/segmentadas, elevando a gestão de riscos numa perspectiva gerencial estratégica.

As instituições financeiras são referência mundial em relação a maturidade de suas práticas de gestão de risco. Ferreira (2016), pesquisou sobre as evidências do isomorfismo na ótica de seus três mecanismos de atuação na Gestão de Riscos Operacionais (GRO) em Instituições Financeiras que operam no Brasil. Entre os objetivos específicos em seu trabalho, foi proposto identificar os pontos de convergência das evidências apresentadas e avaliar por que ocorrem.

Já no setor sucroenergético a literatura é limitada em relação ao estudo das práticas de gerenciamento de risco. As pesquisas em geral abordam assuntos ligados à proteção dos preços de seus produtos por serem *commodities*, além das operações no mercado financeiro com o uso de derivativos, opções de *Call*, *Put*, com a preocupação de promover o *hedge* e proteger seus negócios diante deste ambiente sofisticado e de alto risco. Os trabalhos também abordam o cenário agrícola, em especial a preocupação da garantia do fornecimento da sua principal matéria-prima, a cana-de-açúcar, tratando dos riscos contratuais e precificação com os custos inerentes ao processo.

Neste contexto verifica-se uma lacuna a ser preenchida, a evidenciação das forças causais críticas dos processos institucionais nestas práticas de gestão de risco corporativo, seus motivadores, compreendendo sua manifestação à luz da Teoria Institucional. Tais práticas possuem literatura e métodos já reconhecidos e estudados no mundo acadêmico e corporativo. Desta forma, o conjunto de evidências de práticas utilizadas pelo setor sucroenergético como

legítimas em gestão de riscos devem ser confrontadas com a literatura, promovendo a reflexão de serem ou não compatíveis.

Esta pesquisa ao delimitar seu tema nas práticas de gestão de riscos não restringe a visão quanto as ferramentas de controles internos, assim como as demais técnicas de auditoria na qual expõem eventos como fraudes internas e externas, demandas trabalhistas e de segurança do trabalho, práticas inadequadas junto a fornecedores, prestadores de serviços e clientes, falhas em sistemas de informações, entre outros, aclarando as subjetividades na determinação do valor de impacto nos resultados frente aos riscos e na escolha das práticas mais adequadas para seu gerenciamento por estas empresas.

1.2 Questão de pesquisa

As ferramentas de gestão de risco promovem a equalização entre o desejo da gestão em suas ações empreendedoras e os limites toleráveis à exposição ao risco. Para Assaf (2014), entende-se risco nas empresas como a existência de situações que impedem o alcance de objetivos corporativos e/ou operacionais, sendo interpretado pelo nível de incerteza associado a um evento.

Neste pensamento, ao observar o cenário sucroenergético e sua história, surge a questão problema desta pesquisa: **Quais são as evidências do isomorfismo institucional nas práticas de gestão de risco nas empresas do setor sucroenergético?**

1.3 Objetivos

O objetivo principal da pesquisa é conhecer as evidências da existência do isomorfismo institucional pela ótica de seus três mecanismos de atuação nas práticas de gestão de risco nas empresas do setor sucroenergético que atuam no Brasil.

Nos objetivos específicos:

- a) Conhecer o “estado da arte” da gestão de risco segundo a pesquisa bibliográfica;
- b) conhecer as práticas de gestão de riscos das empresas do setor sucroenergético;
- c) identificar as evidências isomórficas na Gestão de Riscos Corporativos em usinas de cana-de-açúcar, do setor sucroenergético, que passaram por processos de internacionalização.

1.4 Justificativa

Desde 2008, segundo Silva (2015), o setor sucroenergético enfrenta uma das piores crises de sua história com a escassez de liquidez e queda nos preços do açúcar (*commodities*). Ao explorar o presente tema os esforços se justificam diante da contribuição a ser promovida neste importante setor produtivo do Brasil, além de contribuir também com o mundo acadêmico

pelo trabalho a ser empreendido, sustentado por fundamentação teórica, fornecendo conteúdo rico a futuras pesquisas relacionadas.

O impacto negativo da materialização de riscos operacionais à sociedade é relevante. Benli e Celayir (2014), Cherobim e Alves (2006), Helbok e Wagner (2006) e Trapp e Corrar (2005), destacaram seus efeitos e complexidade nas instituições financeiras, preocupação a ser estendida também para empresas não financeiras como no caso do setor sucroenergético. Souza (2011), corrobora com este entendimento onde a gestão de risco agrega valor para as atividades da organização;

Isso abrange o entendimento dos potenciais de ganho e de perda e dos fatores que poderiam afetar os objetivos e metas empresariais. Esse processo visa maximizar a probabilidade de sucesso e reduzir as possibilidades de falhas, além das incertezas para o alcance de objetivos globais. (Souza, 2011, p. 20).

Ao estudar a história e a evolução deste setor no país, a escolha da Teoria Institucional e do Isomorfismo apresentam condições científicas adequadas face as intervenções promovidas pelo Estado ao longo de sua existência e das mudanças geradas após diversos M&A (*Mergers and Acquisitions*) ocorridos entre 1999 a 2011, com o aumento da participação de capital estrangeiro no setor e entrada de grupos oriundos de diferentes setores econômicos como as petroleiras, petroquímicas e *tradings companies* (Macêdo, 2011).

Beuren, Fachini e Nascimento (2010), relatam exemplos como no caso do isomorfismo coercitivo nas ocorrências de aquisições por novos investidores, situação em que acontece a imposição da mudança organizacional nas empresas incorporadas. São fatos narrados que se assemelham ao ocorrido no setor sucroenergético. Complementam ainda Julca-Breiceño, Pinto e Neves (2010), que a presença de Companhias de capital externo na indústria nacional possibilita a fortalecer os elos na cadeia produtiva (*trade linkages*), desta forma, do próprio setor. Ao aplicar este conceito na revisão das ações isomórficas nas práticas de gestão de risco nas usinas, é possível avaliar na ótica da teoria como estes novos agentes contribuem na institucionalização da gestão de risco.

1.5 Contribuições

A presente pesquisa contribui para o entendimento da institucionalização das práticas de gestão de risco através do isomorfismo coercitivo, normativo e mimético, apresentando a relação de evidências da atuação destas forças nas usinas de cana-de-açúcar no setor sucroenergético. O resgate destes subsídios basilares na literatura promove ao mundo corporativo e em especial ao setor investigado, a identificação em relação a suas próprias práticas aplicadas, os motivadores condicionantes, permitindo a reflexão de seus resultados.

No plano acadêmico conhecer o “estado da arte” da gestão de risco, evidenciando os fenômenos de que trata a Teoria Institucional na contabilidade gerencial a serem observadas na pesquisa por revisão literária diante dos estudos já promovidos com o objetivos semelhantes, capturando os benefícios advindos desta Teoria na compreensão das mudanças e uso dos artefatos da contabilidade, a exemplo, Carvalho, Vieira e Silva (2012), Guerreiro et al. (2006), Russo, Parisi, Megliorini e Almeida (2012) e Smets e Jarzabkowski (2013), somada a experiência empírica desenvolvida, fornecendo novos recursos para futuras pesquisas científicas.

O trabalho demonstra um desalinhamento parcial entre a literatura e a prática na gestão de risco no setor sucroenergético. Esta constatação não deve servir como balizador que sustente explicação de bons resultados. Os resultados econômico-financeiro das empresas dependem de outras variáveis que superam ao uso de práticas de gestão de risco, tais como a assertividade na precificação de sua produção, o domínio de mercado e logística, estratégias financeiras e comerciais bem-sucedidas, dentre outras. Contudo, ignorar ou aplicar de forma equivocada as práticas de gestão de risco gera fragilidades substanciais, ocasionando situações extremas como a descontinuidade de empresas por não mapearem e administrarem seus riscos.

Adicionalmente, a pesquisa evidência nestas práticas as limitações do isomorfismo coercitivo decorrente do processo de internacionalização do setor no Brasil. Os movimentos de consolidação ocorridos no setor com a entrada de capital estrangeiro exerceram influência nestes processos.

2 Fundamentação Teórica

Nesta etapa, estão descritos os elementos teóricos sobre a gestão de risco e as forças causais críticas dos processos de institucionalização que atuam sobre os agentes. Em seguida, trabalhos relacionados ao risco corporativo em empresas do setor sucroenergético e o processo de internacionalização neste contexto.

2.1 Estudos realizados sobre a Teoria Institucional

Dentre várias vertentes abordadas pela Teoria Institucional na contabilidade, o estudo do isomorfismo institucional revela as forças causais críticas dos processos de institucionalização atuantes sobre os controles internos e a gestão de risco, replicadas dentro do isomorfismo coercitivo, mimético e normativo. Este estudo está presente nos trabalhos de Scott (2001) e Tolbert e Zucker (1999).

As pesquisas de Zucker (1987) traduzem a utilização ou não de práticas, técnicas, processos, ou outros instrumentos de gestão por conta da ocorrência ou não da institucionalização. A autora discorre sobre a influência institucional em duas ideias, sendo a primeira pelas regras, como padrões sociais de ações organizadas e a segunda, proveniente da percepção de algo que está inserido nas estruturas formais e não está vinculado a atores ou situações particulares. Analisando este padrão de comportamento é possível compreender o uso ou do não uso dos controles internos e a prática de gestão de riscos pelas corporações.

Já para Tolbert e Zucker (1999) a institucionalização ocorre por meio de um conjunto de forças causais, críticas e inerentes ao processo de institucionalização (dentro e fora da organização) progredindo por elas mesmas. Segundo Russo et al. (2012), estas forças influenciam diretamente na mudança dos níveis ou estágios de institucionalização, por reflexo de forças de mercado, troca de tecnologia, regras legais, controle e monitoramento organizacional, teorização, meios de difusão, impactos positivos, resistências de grupos de interesse, defesa de grupos e heterogeneidade dos atores.

Segundo Burns e Scapens (2000), a Teoria Institucional tem se destacado por oferecer uma abordagem diferenciada para os estudos em Contabilidade Gerencial. Por sua amplitude, pode ser classificada em três diferentes vertentes: Nova Economia Institucional (*New Institutional Economics* – NIE), Velha Economia Institucional (*Old Institutional Economics* – OIE) e Nova Sociologia Institucional (*New Institutional Sociology* – NIS).

Para Scott (1987) e interpretações de Almeida et al. (2012), os pensamentos institucionais são classificados em quatro correntes, a primeira considerando a importância da institucionalização por introduzir valores, a segunda no entendimento que a institucionalização

retrata a criação de realidade sedimentando os processos realizados. Na terceira corrente a consideração dos sistemas institucionais como um corpo de elementos a partir de fatos históricos racionais no compartilhamento de crenças e por fim, a quarta corrente que interpreta as instituições pela sua especificidade na sociedade, destacando a existência em todas as sociedades de regras e sistemas cognitivos distintos e de ações humanas padronizadas que tendem a se repetir.

Esta pesquisa limitou a adotar o referencial teórico na terceira e quarta correntes de pensamento apresentados por Scott (1987) e com base na NIS, sem a pretensão de analisar e discutir as diferenças entre a NIS e as demais correntes da Teoria Institucional, nem mesmo se há pontos de divergência ou ruptura entre elas. A investigação permeia no conceito apresentado por DiMaggio e Powell (1983) e revisitado por Gimenez, Hayashi e Grave (2008), onde o isomorfismo retrata um processo limitante forçando a homogeneização de ações, práticas, hábitos de instituições participantes de um mesmo campo de negócios. Ao revelar estas evidências à luz destas bases teóricas, é possível compreender a evolução das práticas de gestão de risco nestas organizações.

As forças institucionais agem sobre as práticas de gestão de risco e sua compreensão requer conhecer seus mecanismos. O isomorfismo coercitivo, decorrente de influência política e de legitimidade, pode surgir por pressão formal ou informal de organizações de que são dependentes ou por expectativas culturais dos ambientes em que atuam. DiMaggio e Powell (1983). Esta força atuante pode ser observada em empresas do setor sucroenergético que devem reportar às controladoras ou grupos controladores, exigindo padrões ou práticas de gestão de risco.

No isomorfismo normativo, a força atuante está relacionada à profissionalização. A entrada de novos profissionais com culturas em gestão de risco, iniciando a movimentação em direção ao uso das práticas de gestão de risco. A educação formal e na base de conhecimento produzida pelos especialistas das academias e o uso de redes de relacionamentos profissionais, as chamadas “*networks*” permitem vislumbrar luz ao final do túnel.

Segundo DiMaggio e Powell (1983) a sistemática de filtros de seleção de pessoal usada pelas organizações também promove o normativismo. Ao contratar novos funcionários vindos do mesmo segmento, como no caso do sucroenergético, ou promover altos executivos com a mesma origem e formação, cria-se uma barreira a novos entrantes e se perpetua uma mesma linha de pensamento. Esta troca de informações pode contribuir com a mudança de cultura, no caso em estudo, implementar a prática de gestão de risco à qual o colaborador entrante já participava em outra corporação.

Já no isomorfismo mimético, as forças atuantes resultam de respostas padronizadas à incerteza (DiMaggio & Powell, 1983). Novas tecnologias, o sucesso de algum novo desenvolvimento ou metodologia, passando a ser adotado pelas demais organizações. Nesta ótica, a gestão de risco é percebida com qualidade, replicando na busca de performance e sustentabilidade.

Estas forças agem em conjunto e não isoladamente, ou seja, o isomorfismo não é um processo estático e refratário a mudanças, como alertam Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), ao instruir sobre a homogeneização não ser baseada em pura aceitação de um padrão, mas sim onde o isomorfismo está embasado na reprodução constante e consolidada de um padrão interpretado como legítimo. Desta forma o estudo ultrapassa a tradicional análise quantitativa de mensuração e avaliação de riscos nos modelos existentes, entendendo que tais práticas decorrem de uma escolha considerada viável e desejável a se replicar, gerando regularidade e não cópia, legitimando a ação.

2.2 Nova Teoria Institucional: Posicionamento teórico

Constatar a pressão institucional isomórfica sobre as práticas de gestão de risco no setor sucroenergético requer resgatar na literatura os conceitos da Nova Sociologia Institucional - NIS (New Institutional Sociology – NIS), buscando suporte para as evidências da prática do isomorfismo coercitivo, mimético e normativo, sendo a NIS um delineador teórico, em consonância com Berry, Coad, Harris, Otley e Stringer (2009), sobre a importância de vivenciar a teoria no campo empírico em trabalhos ligados à contabilidade gerencial.

Ribeiro e Scapens (2006) destacam os estudos sobre a Nova Sociologia Institucional – NIS (New Institutional Sociology – NIS) na década de 1970 por pesquisadores americanos com objetivo de pesquisar o sistema educacional dos EUA. Trata-se de uma das três vertentes da Teoria Institucional que influenciaram as pesquisas em contabilidade, somando ao Velho Institucionalismo Econômico – VIE (Old Institutional Economics – OIE) e ao Novo Institucionalismo Econômico – NIE (New Institutional Economics – NIE), sendo em suas origens uma oposição à teoria econômica defendida à época, Burns e Scapens (2000) e Moll, Burns e Major (2006).

A escolha da NIS neste trabalho é justificada pela sua abordagem em como as organizações são similares em determinados aspectos, motivadas por comportamentos miméticos, normativos e coercitivos, com foco em suas práticas e sistemas. Apesar das três tratarem com a “instituição”, a NIE utiliza razões econômicas para explicar a diversidade dos

arranjos institucionais e a OIE, as práticas contábeis como hábitos e rotinas institucionalizadas, em consonância com Oyadomari, Mendonça, Cardoso e Lima, (2008) e Russo, Parisi e Pereira (2016). Trabalhos anteriores como o de Scott (1995), já retratavam que as instituições são estruturas cognitivas, normativas e regulamentais e atividades que proveem estabilidade e significado para o comportamento social. Elas são transportadas por vários agentes: culturais, estruturas e rotinas e operam sob diferentes níveis de jurisdição.

2.2.1 Pressões Isomórficas: Coercitiva

Nem sempre é possível transitar livre nas escolhas, as organizações estão sujeitas a pressões coercitivas, seja na dependência de recursos escassos como o capital, clientes e fornecedores, seja na relação entre matriz e subsidiárias. Segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo coercitivo decorre de influência política e de legitimidade, podendo ser exercida através de força, persuasão ou convites para atuarem em grupos organizados. A pressão surge também como resposta a uma demanda governamental, imposição direta de procedimentos e padrões operacionais, regras e estruturas legitimadas que devem ser aplicadas por toda uma classe de organizações.

A preocupação nos processos de controles internos e gestão de risco são representadas pelas forças coercitivas, a exemplo dos regulamentos recentes impostos a organizações como a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) e Lei de Gestão de Segurança da Informação. Horn e Ignoumba (2017). Nas instituições financeiras Ferreira (2016) destaca a manifestação do Basel Committee on Banking Supervision – (BCBS) ao determinar a lista das melhores práticas de Gestão de Risco Operacional - (GRO), denominada “Principles for the Sound Management of Operational Risk” BCBS (2011), pressionando os bancos centrais e Instituições Financeiras para a sua adoção (Bank for International Settlements [BIS], 2013).

No Brasil e no mundo, a imposição da adoção do padrão das normas contábeis IFRS, espelha as forças isomórficas atuando na mudança das empresas. As regras em IFRS contemplam vários padrões de controles internos, evidenciação de riscos, já existentes nas tratativas das auditorias contábeis. É possível verificar que a pressão exercida na contabilidade financeira e gerencial pelo IFRS contribuiu significativamente para a convergência transnacional das estruturas da contabilidade gerencial e de informação nos países que adotaram o IFRS, conforme descrito por Brandau, Endenich, Trapp e Hoffjan (2013) e Rodrigues e Craig (2007).

2.2.2 Pressões Isomórficas: Mimética

Os benefícios do mimetismo isomórfico levam as organizações a aprenderem com a experiência dos outros e delas promover as ações sem precisar sofrer com erros já superados e sentidos por quem foi pioneiro. As pressões miméticas são principalmente resultado da incerteza, DiMaggio e Powell (1983). De acordo com Russo et al. (2012), quanto maior o número de empresas que adotam determinadas práticas, maior a chance de os gestores perceberem os benefícios de tal decisão. Dessa forma, isso contribui para equilibrar o custo-benefício de tal implantação.

Segundo Scott (2014), um conjunto de significados coletivos que condicionam como os atores organizacionais interpretam e respondem ao mundo em torno deles. Brown (2011), destaca que diante das incertezas ou das expectativas sociais, o Isomorfismo mimético ocorre quando corporações adotam práticas bem-sucedidas que foram disseminadas por organismos reconhecidos pelo seu conhecimento na área (consultorias, por exemplo). Assim, a disseminação destas *best practices* integra o pilar cognitivo-social encontrando com crenças comuns ou lógicas compartilhadas de ação. DiMaggio e Powell, (1983), Haveman (1993) e Scott (2001).

Além da forma direta via consultorias ou associações entre organizações, o mimetismo pode ocorrer também por meio de transferência ou rotatividade de colaboradores em uma organização. Brown (2011) e Haveman (1993) ressaltam que, em pesquisas realizadas considerando a teoria institucional, verifica-se a caracterização do isomorfismo mimético pela mentalidade “siga o líder”, pensamento observado em programas de remuneração, estrutura corporativa e programa de corte de gastos

O mimetismo também é destaque na evolução das práticas de gestão de risco. Algumas vezes, o sucesso de algum novo desenvolvimento ou metodologia passa a ser do conhecimento das demais e ele é adotado pela organização, para aumentar sua legitimidade e mostrar ao mercado que, ao menos, ela está tentando melhorar sua condição de trabalho ou performance, como no caso do uso de sistemas de controle interno como os padrões ISO (Baunan & Berge, 2016).

2.2.3 Pressões Isomórficas: Normativa

A definição de normatização geralmente causa confusão com a força coercitiva. Diferentemente do isomorfismo coercitivo, as forças isomórficas normativas estão relacionadas à profissionalização. Boon, Paauwe, Boselie e Hartog (2009) postulam que pressões normativas são as diferentes normas e valores nos quais os profissionais se desenvolvem via educação

formal e redes profissionais, aumentando a similaridade das habilidades e conhecimentos da força de trabalho total em um meio Ambiente.

Este movimento gera padrões, certificações. As universidades e treinamentos profissionais são importantes fontes do isomorfismo normativo, por criarem expectativas de boas práticas comuns entre os profissionais. Scott (2001). Dentre todas as profissões, a contabilidade é a que exerce maior aderência e contribuição à gestão de risco, seja pelo exercício da auditoria contábil, seja pelo atendimento às próprias normas contábeis. DiMaggio e Powell (1983, p.153) afirmaram que educação e treinamento são consideradas bases importantes para o desenvolvimento de normas.

Procurando legitimidade em seus processos, as organizações tendem a contratar profissionais certificados, preferencialmente com educação secundária em universidades de renome, que “falem a linguagem do mercado”. Brandau et al. (2013) encontraram, por meio de entrevistas com gestores, que o isomorfismo normativo nas empresas acontece através da crescente formação profissional de seus gestores e por treinamentos em padrões internacionais. Dos gestores entrevistados, 25% possuíam formação no exterior e consideraram este fator decisivo em suas carreiras.

Nesta linha de pensamento, Assis, Andrade, Carvalho, Tanure e Carrieri (2010) pesquisaram sobre o isomorfismo de competências entre as pessoas e com o objetivo de avaliar se há homogeneização entre os altos executivos brasileiros, selecionando de forma aleatória, 344 grandes empresas, com fonte em publicação das 500 Maiores e Melhores de 2005, aplicando um questionário fechado para 965 executivos entre homens e mulheres, nas funções de presidentes, vice-presidentes, diretores e executivos de terceiro nível, analisando neste rol, profissionais que atingiram posições de destaques nas grandes empresas brasileiras. Os resultados demonstraram que o comportamento destes executivos reproduz representações sociais, carregadas de preconceitos, delimitando os papéis sociais de funcionários, com padrões preestabelecidos e ideias semelhantes.

2.2.4 Dissociação (DECOUPLING)

A adoção de práticas de gestão de risco declaradas pelas organizações pode ser de aparência, ou seja, na prática são dissociadas das regras e modelos. Este fenômeno é conhecido nos estudos da NIS como *decoupling* (dissociação). Motta e Vasconcelos (2009) constataram em estudos sobre o comportamento das empresas brasileiras de internet que dependendo do modo de institucionalização, por isomorfismo coercitivo, mimético ou normativo, o nível de adesão aos modelos se diferencia.

Isto não significa ausência ou contradição, as empresas podem sim estar praticando gerenciamento de risco, mas dissociados, atendendo a protocolos sem o efeito real pretendido. As pesquisas em contabilidade gerencial sustentadas pelos fundamentos teóricos da NIS, estudam o “irracional” e às vezes o uso cerimonial das informações contábeis, no conceito de *loose coupling (decoupling)*, Scapens (2006). Isto ocorre quando são utilizadas as práticas contábeis que são introduzidas para atender às exigências institucionais de uma forma cerimonial. Meyer e Rowan (1977).

Scapens (2006) elucida o fato exemplificando a aplicação do ABC, podendo ser motivada por inquietações técnicas, objetivando uma alocação assertiva de despesas gerais para a tomada de decisão econômica, mas também, pode ser compelida pelo desejo de estar em conformidade às expectativas externas, similares às técnicas modernas adotadas por outras empresas conhecidas.

Assim, a formalização apresentada ao mundo exterior pode não ser a maneira como as coisas realmente de fato ocorrem, Carruther (1995) afirma que as organizações gastam mais esforço em divulgar novos procedimentos, do que efetivamente aderir aos mesmos.

Fazendo uso de construto teórico fornecido pela NIS, autores como Meyer e Rowan (1977) e Scott (2008) atentam para a separação entre imagem externa, estruturas e procedimentos internos, os quais podem ocorrer intencionalmente ou não. Segundo Tolbert e Zucker (1996):

“... a definição de institucionalizado contradiz por si mesma a proposta de que estruturas institucionalizadas podem estar descoladas do comportamento. Para ser institucional, estruturas devem gerar ações. Como Giddens (1979) argumenta, estrutura que não é traduzida em ações, não pode ser considerada de forma fundamental uma estrutura social...” (Tolbert & Zucker, 1996, p. 179).

Contudo, esta visão da dissociação de práticas é criticada por alguns autores, Ramalho (2016), em revisão literária sobre *decoupling*, descreve e compara as argumentações sobre o conceito de dissociação na institucionalização, qualificada na Tabela 1:

Tabela 1
Conceito de dissociação (Decoupling) entre autores

Conceito de dissociação (<i>Decoupling</i>)	Contraponto às análises expostas quanto aos conceitos de dissociação (<i>Decoupling</i>)
(1) há simples dicotomia entre instituição e sistemas técnicos, Scott e Meyer (1991);	(1) Para ser institucional, as estruturas devem gerar ações, logo esse conceito de institucionalizado não seria condizente com o processo de dissociação, Tolbert e Zucker (1996);
(2) o técnico pode realmente ser dissociado do institucional, Powell (1991);	(2) A dissociação é apresentada como produto da resistência à mudança dentro das organizações, sendo tais alterações impostas pela matriz à sua subsidiária, Oliver, (1991), Siti-Nabiha e Scapens, (2005);
(3) existe um tratamento simplista do papel exercido pelo poder e pela política, Perrow (1986).	(3) Cruz, Major e Scapens (2009) afirmam, por meio de estudo de caso, que a dissociação dos sistemas gerenciais pode ocorrer mesmo em ambientes onde há baixa resistência de institucionalização do sistema imposto, devido a “diferentes lógicas” de gerenciamento

Nota. Adaptado de “*Estudo sobre sistemas de custos gerenciais de subsidiárias alemãs em operação no Brasil: Um enfoque da Nova teoria institucional*” de L. D. F. Ramalho 2016.

É indispensável na presente pesquisa considerar tais fatos, investigando por meio das técnicas de entrevista a ocorrência de *decoupling*. Scapens (2006), ressalta a problemática da dicotomia entre o ambiente técnico versus ambiente institucional nos trabalhos de pesquisa da NIS, uma vez que existem muitos aspectos inter-relacionados do comportamento organizacional e ambos podem ter tanto elementos institucionais quanto técnicos. Sem este cuidado, pode-se interpretar erroneamente a ação das forças isomórficas, prejudicando os resultados da pesquisa.

Após a revisão dos conceitos estudados e sem a pretensão de investigar a causa da ocorrência da dissociação, mas sim, de observar seus reflexos na evidenciação das forças isomórficas sobre as práticas de gestão de risco nas usinas, entendeu-se como norte desta pesquisa o conceito de *decoupling* apresentado por Meyer e Rowan (1977), onde a estrutura formal das organizações, com sua aparência altamente racional, é dissociada da sua prática organizacional, ou seja, as usinas de cana-de-açúcar podem utilizar da gestão de risco por solicitação de suas controladoras, sem efetivamente incorporar tais práticas na rotina do dia-a-dia. Reflexo constatado também nos trabalhos de Oliver (1991) e Siti-Nabiha e Scapens (2005).

2.3 Gestão de risco

Os estudos sobre gestão de risco concentram trabalhos preponderantemente no campo financeiro e em estratégias de hedge. Destacam-se as medidas de risco de mercado financeiro baseado em VaR (Value at Risk) e risco de crédito, contudo, observa-se um movimento alcançando outros riscos das empresas, ao passo que sendo o mercado e crédito quantificados

e tratados, os riscos tendem a se deslocar para outras áreas onde não são mensurados (Bernardi, 2011).

Os modelos utilizados até então substancialmente quantitativos, revelaram um fato negligenciado, as organizações são entidades complexas, outras variáveis além das quantitativas merecem ser estudadas. O *Control Self Assessment* (CSA) é exemplo desta observação, no qual emprega técnica qualitativa na avaliação de risco num processo de autoavaliação. Consiste em avaliar a efetividade dos controles à potencialidade dos riscos, possibilitando a detecção de exposições indesejadas e a implementação de medidas corretivas, (Paulo, Fernandes, & Rodrigues, 2007).

Rossoni e Machado-da-Silva (2010) corroboram quanto a esta expansão dos estudos em gestão de risco pelas corporações. Os autores analisaram a busca da legitimidade das organizações por meio da Governança Corporativa, evidenciando uma crise de legitimidade iniciada por volta do ano de 2008, com a sequência de escândalos envolvendo grandes corporações, instituições financeiras e empresas de auditoria, consideradas sólidas e blindadas por suas práticas de gestão de risco.

Examinar estas práticas de mensuração qualitativas ratificam os estudos *do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*, constituído em 1985 nos EUA com o objetivo de estudar fatores que podem levar à geração de relatórios fraudulentos e elabora *frameworks* e recomendações às empresas e auditores em controle interno, gestão de riscos e detecção de fraudes. Em 1992 lançou o framework COSO I – Controle Interno e em 2004, reconhecendo o interesse do foco gerencial não somente voltado ao controle dos processos em si, mas de uma gerência efetiva e eficaz dos riscos aliado a uma estrutura de governança corporativa divulgam o COSO II – *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. (Dutra, Zanette, Alberton, Bornia, & Limongi, 2009).

Em 2017, a recente versão, COSO ERM -*Integrating with Strategy and Performance*, faz a conexão considerando os riscos tanto no processo de estabelecimento da estratégia quanto na condução no desempenho da execução da organização. Inicia oferecendo uma perspectiva dos conceitos e aplicações atuais do *Enterprise Risk Management* e em seguida apresenta o Framework, organizado em 5 componentes de fácil compreensão, apresentando diferentes pontos de vistas e estruturas operacionais, contribuindo na melhoria das estratégias e tomadas de decisão das organizações.

Focando no gerenciamento de riscos dentro do planejamento estratégico, o framework considera que o risco influencia e alinha a estratégia e desempenho em todas as funções e departamentos da organização. A Figura 1 ilustra esta ordem lógica, ligando a missão, visão e

valores fundamentais da organização como sendo bases primárias à estratégia, objetivos de negócios e desempenho desejado, validando as possibilidades de estratégias não alinhadas a essas bases primárias pré-estabelecidas, as implicações das estratégias escolhidas e o risco destas estratégias para alcançar o melhor desempenho.



Figura 1. Modelo COSO ERM 2017

Fonte: Recuperado de “Enterprise Risk Management-ERM (Executive Summary)”, de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, p. 5. Recuperado de <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

Exemplificando o modelo, uma usina de cana-de-açúcar assumindo como missão a geração de energia limpa e renovável, sendo a visão o reconhecimento global de práticas em excelência operacional e adotando valores de sustentabilidade, encontrará desafios estratégicos na colheita de cana-de-açúcar, ao conviver nesta prática com riscos ambientais (queima da palha da cana por acidente ou criminoso, contaminação do solo, morte da fauna ou flora natural daquela região), devendo adotar as melhores práticas de colheita, investindo em tecnologia, processos, sem perder rentabilidade e competitividade.

Neste contexto a gestão de risco supera o tradicional mapeamento e controle do risco, exigindo além, onde as organizações devem revisitar constantemente suas práticas com foco no melhor desempenho. No auxílio deste entendimento, a Figura 2 apresenta o gerenciamento de riscos corporativos proposto pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (2017), que organiza seu modelo em 20 princípios, com 5 componentes inter-relacionados: Governança e cultura, Estratégia e definição de objetivos, Risco na execução, Monitoramento do desempenho e revisão; e finalmente Informação, comunicação e divulgação.



Figura 2. Componentes do COSO ERM 2017.

Fonte: Recuperado de “Enterprise Risk Management-ERM (Executive Summary)”, de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,” de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, p. 6. Recuperado de <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

O componente Governança e Cultura define o tom da organização, reforçando a importância e estabelecendo responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos corporativos. A cultura diz respeito a valores éticos, comportamentos desejados e compreensão do risco na entidade, fruto da missão, visão e valores fundamentais da organização.

A Estratégia e Definição de Objetivos traduz o apetite pelo risco, estabelecendo os limitadores, alinhando com a estratégia da organização, na definição de objetivos em conjunto no processo de planejamento estratégico. Os objetivos de negócios colocam a estratégia em prática enquanto servem de base para identificar, avaliar e responder aos riscos.

A Performance pode ser afetada, é preciso levar em consideração a estratégia de riscos priorizando por gravidade no contexto do apetite ao risco. Em seguida, a organização seleciona respostas a riscos e obtém uma visão do portfólio da quantidade de riscos que assumiu. Os resultados desse processo são reportados aos principais *stakeholders* de risco. A avaliação de desempenho é equacionada neste componente, evitando riscos indesejáveis, intoleráveis, fora do proposto nas bases primárias da organização.

Rever e Revisar, as ações estratégicas são dinâmicas, não estáticas. Ao revisar o desempenho da entidade, uma organização pode considerar o quão bem os componentes de gerenciamento de risco da empresa estão funcionando ao longo do tempo e à luz de mudanças substanciais e quais revisões são necessárias.

Por fim, o último componente trata das informações, comunicação e relatórios. O gerenciamento de riscos corporativos exige um processo contínuo de obtenção e

compartilhamento das informações necessárias, tanto de fontes internas quanto externas, que fluem para cima, para baixo e em toda a organização.

O conjunto destes conceitos disponíveis na literatura acadêmica serve como direcionador, permitindo a construção e desenvolvimento adequado das práticas de gestão de riscos, norteando os pesquisadores na elaboração de diagnóstico e proposta de melhores práticas.

2.4 Controles internos

Estudar gestão de risco sem explorar controles internos se assemelha a aprender contabilidade sem conhecer o método de partidas dobradas, ou seja, algo incompleto. Segundo Shenhar e Dvir (2010), controles internos, riscos e incertezas são três palavras chave que fazem parte do contexto da gestão de risco. A incerteza representa algo desconhecido e o risco o que pode ocorrer. Assim, os controles internos permitem construir processos aparelhados às práticas de gestão de risco, fornecendo relativa garantia quanto à realização dos objetivos de uma organização na eficácia e eficiência das operações, confiabilidade dos relatórios financeiros e gerenciais, conformidade com leis e regulamentos aplicáveis e proteger a reputação da empresa, Kaplan (2008).

A produção científica sobre controles internos e gestão de riscos tem se intensificado segundo Peleias, Caetano, Parisi e Pereira (2013), esta realidade vem sendo estudada por pesquisadores no Brasil e no exterior, a exemplo nos trabalhos de Brito (2007), Dorfman (2002), Damodaran (2009), Rocha (2007). A Tabela 2 evidencia os modelos descritos na literatura.

Tabela 2

Modelos e técnicas de Controles Internos nas práticas de gestão de risco

<u>Modelos Conhecidos</u>	<u>Descrição da Funcionalidade</u>	<u>Fonte de Pesquisa</u>
Control Sef Assessment (CSA)	Emprega técnica qualitativa na avaliação de risco num processo de autoavaliação. Consiste em avaliar a efetividade dos controles à potencialidade dos riscos, possibilitando a detecção de exposições indesejadas e a implementação de medidas corretivas.	Paulo et al. (2007, p. 49)
Institute of Internal Auditors - IIA	Modelo de Três Linhas de Defesa, forma harmônica entre as áreas envolvidas com a gestão de riscos, simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais” 1ª linha de defesa, Gestão Operacional, 2ª linha de defesa as funções de Gerenciamento de Riscos e Conformidade e a 3ª linha de defesa, a Auditoria Interna, no uso dos controles internos.	IIA Brasil (2013)

Continua

Conclusão

Modelos Conhecidos	Descrição da Funcionalidade	Fonte de Pesquisa
CoCo – Criterias of Control	Metodologia desenvolvida em junho de 1997 pelo Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA), denominada Guidance on Assessing Control – The CoCo Principles (CoCo) –, visa auxiliar a alta administração a implementar e avaliar um ambiente de controle, de maneira a alcançar seus objetivos operacionais e estratégicos	Barbosa, Pugliese e Specchio (1999).
COSO I II e III	Controle interno é um processo, executado pela diretoria, gerência e outro pessoal de uma entidade, destinado a oferecer razoável grau de certeza em relação à consecução de objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência de operações; confiabilidade na elaboração de relatórios financeiros; e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.	Nascimento, Ott, Silva e Reginato (2013), COSO (1992, p. 7)
King Report	Em 1994, o <i>King Committee on Corporate Governance</i> divulgou o primeiro material acerca de controle interno e governança corporativa na África do Sul, o qual intitulou de <i>The King Report on Corporate Governance (King I)</i> , designação daquela época, em virtude de seu presidente, o juiz Mervyn King.	Dutra et al. (2009)
COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology (Cobit®)	Uma ferramenta que busca proporcionar aos gestores meios de cumprir eficiente e eficazmente suas responsabilidades de controle na área de TI. Consideram as bases conceituais da metodologia do COSO, aplicadas a área de tecnologia da informação. O modelo distingue as áreas de foco. Fornece controles para os gerentes operacionais que necessitam executar e, em separado, para os executivos que planejam e controlam o andamento administrativo e financeiro do ambiente organizacional.	Jordão, Souza & Teddo (2012), Dutra et al. (2009) e Barbosa et al. (1999).
Lei Sarbanes-Oxley - SOX	Em 2002 foi promulgada e sancionada a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), com o objetivo de inibir as fraudes corporativas e as manipulações das demonstrações contábeis. A SOX tem como premissa maior a boa Governança Corporativa e as práticas éticas do negócio.	Silva, Oliveira, Mendes e Araújo (2009).
ISO 20001/20002 BSIMM ISO 27000, 27002 and ISO 9001:2000	Cultura e atitude, Treinamento de funcionários, Equipamentos baseados em nuvem e Serviços, Monitoramento, Sistemas técnicos, Confie nos fornecedores, rotinas de autenticação e Sistemas técnicos.	Horn, e Ignoumba (2017).

A Tabela 02 sintetiza os modelos e técnicas de controles internos nas práticas de gestão de risco presentes nos livros, pesquisas e eventos, sendo possível observar a relação comportamental do indivíduo perante estas práticas em que os autores apresentam casos e exemplos onde além das situações de riscos involuntários, há as criadas pelo livre-arbítrio do ser humano, Damodaran (2009, p. 21).

Os controles internos ultrapassam mecanismos de monitoramento e controle, ou sistemáticas que automatizam processos. Mais do que isso, é imprescindível que as empresas adotem uma “cultura do risco”, ou seja, é preciso que haja a preocupação permanente, por parte dos gestores, com a percepção e gerenciamento dos riscos. Penha e Parisi (2005). Assim, somando às técnicas de controle interno projetados e efetivado pelos responsáveis da governança (conselho de diretores), gerência e outros funcionários, o conteúdo não reside apenas no papel, quando formalizado, mas em práticas institucionalizadas.

Neste contexto, o controle interno efetivo consiste na atmosfera do ambiente de controle. Imoniana e Nohara (2005) analisaram a validade discriminante dos três pilares dos

conhecimentos e percepção da estrutura de controles internos; ambiente de controle, procedimento de controle, monitoramento e sistemas de informação e comunicação. A Figura 3 reproduz a síntese proposta pelos autores, evidenciando a homogeneidade de concepção, havendo correlação significativa entre as três bases de controles internos. Isto permite interpretar que a relação do ambiente de controle, considerando o movimento dos indivíduos quanto a conscientização e participação no processo dos controles internos são exitosos na combinação de procedimentos de controle e na sistematização da comunicação:

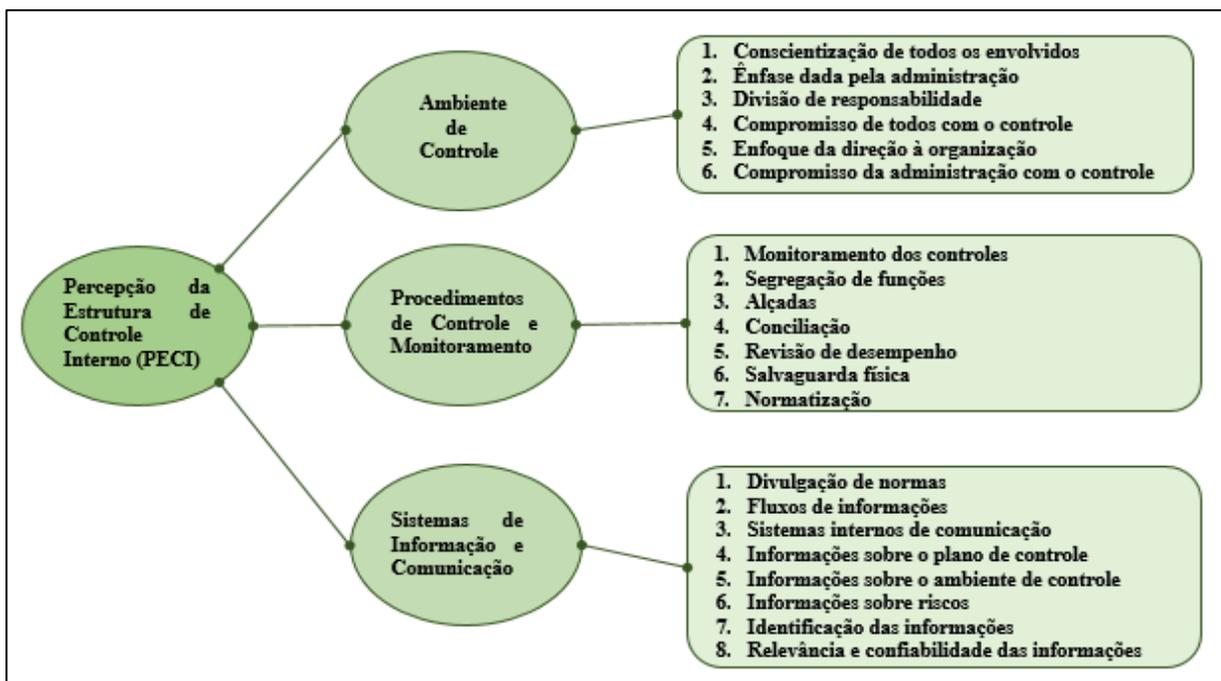


Figura 3. Diagrama do esquema da PECEI.

Fonte: Recuperado de “Cognição da estrutura de controle interno: Uma pesquisa exploratória” de J. O. Imoniana e J. J. Nohara, 2005, *Revista de Administração E Contabilidade Da Unisinos*, 2, p. 41.

Esta reflexão explica que não haverá aderência significativa das práticas de controle interno se não legitimadas pelos seus agentes, concatenando com as diretrizes apresentadas por Tolbert e Zucker (1999) no campo da institucionalização denominado de sedimentação.

Compreendendo a necessidade do envolvimento de todos na organização quanto às práticas de controle interno no gerenciamento de risco, em consonância com o modelo de governança corporativa adotado pela empresa, as organizações precisam mapear aqueles riscos que requeiram uma decisão gerencial no tratamento do risco empresarial total (Penha & Parisi, 2005). A Tabela 3 extraída do trabalho dos autores contribui para entender os riscos ambientais (Externo e Interno), clarificando eventos a serem mapeados, gerenciados, identificando o impacto e frequência, controlando ou monitorando os riscos da empresa.

Tabela 3
Risco Empresarial Total

Riscos Oriundos do Ambiente Externo		Riscos Oriundos do Ambiente Interno			
Riscos do Macroambiente	Riscos do Ambiente Setorial	Riscos Estratégicos	Riscos Financeiros	Riscos Operacionais Gerais	Funcionais
Político-legais, econômicos, demográficos, naturais, tecnológicos, sociais	Demanda, fornecedores, clientes, concorrentes, produtos alternativos	Fatores competitivos, governança corporativa, estrutura organizacional, desenvolvimento novos produtos e mercados, formação de preços	Liquidez, crédito, mercado, legais, instrumentos financeiros, fluxos financeiros	Estrutura de custos, sucessão, fraudes corporativas, tecnologia da informação, greves, erros, infraestrutura, conformidade, meio-ambiente	Administrativos, compras, marketing, vendas, produção, logística, sistemas, Internet, contábil, fiscal, distribuição

Nota. Fonte: Recuperado de “*Um Caminho para Integrar a Gestão de Riscos à Controladoria*”, de J. C. Penha e C. Parisi, 2005, p. 7.

A delimitação da origem dos riscos contribui com a construção dos controles internos, otimizando tempo e recursos financeiros no gerenciamento de risco. Cunningham (2004), argumentam que sistemas de controle interno (ICS) começam como processos internos com metas positivas para a organização. Isto só ocorre se a administração visualiza seu mapa de risco. Por isso, antes da implementação do modelo de gestão de riscos, deve ser revisado o modelo de governança interna praticado pela empresa, pois liberalidade demasiada é prejudicial, mas excessos de controles e regras “engessam” a empresa Penha e Parisi (2005).

2.5 Desafios contemporâneos nas práticas de gestão de risco

A percepção dos riscos exige constante atualização, com as inevitáveis transformações surgem novos riscos exigindo desenvolver e testar novas abordagens para o gerenciamento de riscos. Nestes cenários, as organizações têm o desafio de entender qual é o risco, quem está em risco, quais são os controles atuais para esses riscos e se tais controles são adequados ou não, agindo com foco no nível de risco aceitável e razoável à organização Banaitiene e Banaitis (2012).

Tupa, Simota e Steiner (2017) pesquisaram aspectos da implementação da gestão de riscos para a Indústria 4.0, com o objetivo de entender estas mudanças que acompanharão a transformação da nova era industrial. A Tabela 4 extraída do trabalho dos autores sintetiza as categorias de risco operacional e o risco inerente a este novo ambiente, promovendo a reflexão dos riscos contemporâneos.

Tabela 4
Identificação dos novos riscos (Indústria 4.0)

Categorias de risco operacional	Risco
Gerenciamento do processo de manufatura	Risco de informação associado a perdas de dados, perda de integridade e informação disponível.
Manutenção	Problema com disponibilidade e integridade de dados para manutenção.
Métodos de operação e ferramentas usadas	Erros no processamento de dados
Máquinas e tecnologias de fabricação	Sensibilidade e vulnerabilidade de dados - problema relacionado a ataques cibernéticos.
Fontes humanas	Baixo número de trabalhadores qualificados
Ambientes da máquina	Ataques da rede da Internet, problemas relacionados a compatibilidade eletromagnética e emissões eletromagnéticas afetando máquinas de fabricação.

Nota. Fonte: Recuperado de “*Aspects of risk management implementation for Industry 4.0*” de J. Tupa, J. Simota e F. Steiner 2017, p. 1227.

Segundo os autores, o conceito de Indústria 4.0 gera novas categorias de riscos nesta área devido ao aumento da vulnerabilidade e ameaças. A conexão do ciberespaço, fabricação sofisticada de tecnologias e elementos e uso de serviços terceirizados proporcionam esta fragilidade. Os resultados mostram que a maioria dos fatores de risco comuns contemporâneos estão ligados à segurança da informação. A questão importante é como proteger o sistema de fabricação contra *ciberataques*, perda de integridade de dados ou problemas com a disponibilidade de informações.

Novos desafios, novas soluções, Choi, Chan e Yue (2017) pesquisaram sobre o desenvolvimento recente em *Big Data Analytics* para operações de negócios e gerenciamento de riscos. Esta tecnologia proporciona recursos para monitorar e controlar sistemas, fazer considerações com base nos respectivos comportamentos e modelos de risco, com a integração de ferramentas de segurança e gerenciamento de risco, facilitando investigações detalhadas de problemas. A Inteligência Artificial também é explorada nos processos de gestão de risco, segundo Choi et al. (2017), a integração da estratégia de seleção de filtro incremental com inteligência artificial para gerenciamento de riscos corporativos permite avaliações e prevenções nos negócios das organizações.

Segundo Tupa et al. (2017), o propósito de um sistema de gestão é ser funcional e eficaz na aplicação de gerenciamento de processos de negócios. A Figura 4 reproduzida da pesquisa dos autores retrata a proposta de framework desenvolvida, onde o gerenciamento de processos de negócios pode ajudar a identificar riscos e adotar medidas a partir do risco, proporcionando tratamento e plano de continuidade de negócios. As medidas são implementadas, mantidas, testadas e frequentemente revisadas para apoiar a eficácia do desempenho corporativo.

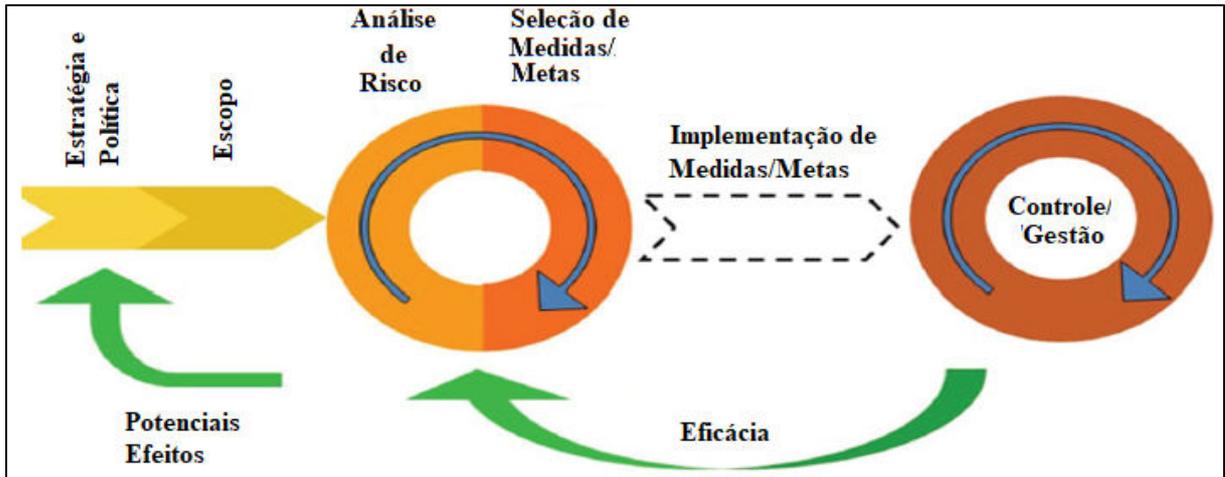


Figura 4. Princípios e processos de implementação do framework projetado.

Fonte: Recuperado de “Aspects of risk management implementation for Industry 4.0” de J. Tupa, J. Simota e & F. Steiner, 2017, *27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing – FAIM, Modena, 27*, p. 1228.

O passo mais importante para a implementação do framework proposto pelos autores é a análise de risco, divididos em seções tais como riscos técnicos, riscos de processos, riscos de planejamento. Este design replica os métodos do Plan-Do-Check-Act (PDCA), ajudando a minimizar os riscos corporativos associados à estratégia empresarial e a implementação do sistema de segurança da informação, em especial, neste novo ambiente virtual.

Novamente é possível observar nas pesquisas que a gestão de riscos deve se tornar parte da cultura corporativa. As práticas de gerenciamento de risco requerem medição, acompanhamento, vinculando à avaliação de desempenho da companhia (Weber & Thomas, 2005). Com a ajuda da tecnologia, novos procedimentos de avaliação podem ser realizados a fim de gerenciar a complexidade dos cenários, identificando lacunas existentes entre o desempenho atual e o desempenho desejado, os indicadores chave de desempenho (KPI) devem ser cuidadosamente selecionados, visando medidas para melhorar o desempenho, atrelados ao risco.

Assim, o mapeamento dos riscos, com a evidenciação da probabilidade de ocorrência e danos, possibilita a criação de indicadores denominados *Key Risk Indicator* (KRI), objetivando detectar e reduzir o risco (Scandizzo, 2005). A Figura 5 representa graficamente como estes indicadores de risco específico podem ser monitorados, fornecendo informações sobre o risco, limitando as ações que ultrapassem o risco assumido na estratégia do negócio.

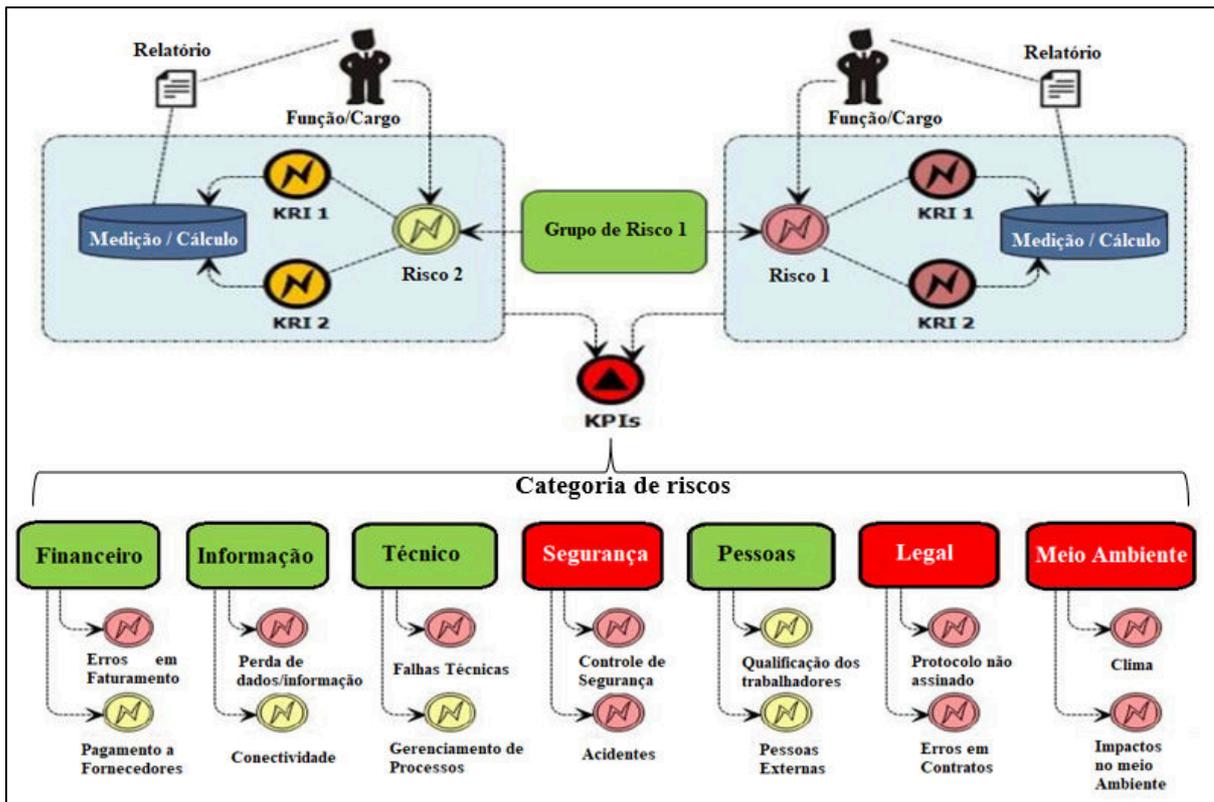


Figura 5. Modelo de grupos de risco e relações entre Riscos - KRIs - KPIs.

Fonte: Recuperado de “Aspects of risk management implementation for Industry 4.0” de J. Tupa, J. Simota e F. Steiner, 2017, *27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing – FAIM, Modena, 27*, p. 1229.

Segundo o modelo proposto, cada risco pode ser monitorado pelo KRI (s) que influenciou o *Key Performance Indicator* (KPI) (s) em conexão com o desempenho empresarial. Os riscos identificados são registrados em um modelo de risco, onde mostra os grupos importantes de riscos identificados e ajuda a classificá-los em categorias. As cores usadas na Figura 5 dividem os riscos em: operacional (vermelho) e estratégico (amarelo), cada grupo de risco pode também ter uma cor diferente, para categorização, prioridade ou responsabilidade.

Implementar uma gestão de riscos adequada ou um sistema dentro das organizações nos dias atuais, tornou-se um requisito que supera a obrigação moral de proteger a empresa, mas também, toda uma cadeia interligada, nos conceitos da Industry 4.0. As soluções propostas ajudam a minimizar os riscos corporativos associados à estratégia empresarial e a implementação do sistema de segurança da informação certificado. Como exemplo, a ISO 31000 que representa uma família de padrões objetivando a busca de diretrizes unificadas e genéricas por meio de abordagem de gestão de risco independente da indústria (Niesen, Houy, Fettke, & Loos, 2016).

2.6 Gestão de riscos em usinas do setor sucroenergético

As usinas de açúcar e etanol vislumbram várias mudanças relevantes, deixando no passado marcas negativas de um setor extrativista e explorador da mão-de-obra rural. Por estar em ambiente que soma atividades agrícolas com as industriais, amplia-se o grau de risco do negócio, aumentando as probabilidades de eventos inesperados que destruam resultado e valor da firma. Este cenário leva a dois tipos de riscos de mercado, o de produção que surge das incertezas da demanda de longo prazo por parte dos consumidores e o risco ligado às variações nos preços das commodities (Capitani, 2016).

Com o advento da crise financeira mundial de 2008 que retraiu a oferta de crédito, as usinas historicamente endividadas agravaram sua situação (Pileggi, 2010). Poucas haviam gerenciado seus riscos quanto à forte exposição financeira. Ao observar o contexto natural deste segmento, as incertezas nos preços dos produtos já requerem por si só estratégias financeiras e de produção complexas por parte das usinas, as quais devem ter uma política clara referente às decisões acerca do seu *mix* de produção (Sosnoski & Ribeiro, 2012). Ou seja, as práticas de gestão de risco operacional já são imprescindíveis para este negócio, face sua alta exposição ao risco.

Este direcionamento de estudos sobre as práticas de gestão de risco quanto à volatilidade dos preços das commodities e cambiais, com utilização de hedge, pode ser observada no estudo de Silva (2015, p. 64), com ênfase nas técnicas utilizadas de Risk Management para as commodities agrícolas, no setor sucroalcooleiro, da utilização dos derivativos e opções de mercado futuro, corroborando com Sanders e Baker (2012), entre outros, que apontam ser a principal razão para o uso de contratos futuros com a finalidade de hedge.

Os autores observam que as empresas do setor sucroalcooleiro utilizam derivativos somente nos momentos de baixa do preço da commodity para limitar seu prejuízo. Quando da alta do preço, os gestores não se preocupam em realizar operações financeiras que limitem o ganho, expondo a companhia ao risco da volatilidade do preço, demonstrando a mentalidade tradicional em parte dos profissionais deste setor, na falta de uma gestão de risco madura no uso das ferramentas de gestão de risco de preço (Abdo et al., 2006).

Contudo, sinaliza-se a evolução desta maturidade no setor, refletida na movimentação dos principais players pela criação de novos mecanismos de mitigação de riscos, como os contratos futuros, e pela transformação do álcool em uma commodity negociável em bolsa (Centenaro, 2012).

Oliveira, (2012, p. 160), destacou a relação dos riscos operacionais da usina Monte Alegre, Mamanguape, PB, onde foram encontrados como riscos mais relevantes o risco operacional, estratégico e de suprimentos. Nesta linha, Albanez, Bonizio e Ribeiro (2007) enfatizam os riscos operacionais impactando nos custos de manutenção da fábrica e depreciação de equipamentos, demonstrando a preocupação em reduzir os custos fixos de produção.

Suprimentos, fornecimento de matéria-prima cana-de-açúcar e questões climáticas (como as históricas crises hídricas) também surgem nas práticas de gestão de risco verificadas nas usinas por Minarelli (2016) e Sá (2017). São estudos que contribuem quanto a necessidade das práticas de gestão de risco em processos chaves do negócio, pois usinas de cana-de-açúcar sem matéria-prima, pode-se considerar um conjunto de ferro e aço sem valor.

Ao pesquisar gestão de risco em usinas, persistem ainda resultados ligados na questão ambiental e de segurança no trabalho. Em entrevista, Ricardo Schemann, gerente de projetos da DuPont, narra sua percepção do cenário atual:

“... pouca ou quase inexistência de governança em segurança; ausência de participação ativa da liderança, mas ainda delegada para a equipe de segurança; legislação trabalhista ambiental e das TACs (multas); gestão de terceiros (padrões mínimos para os terceiros entrarem na empresa); baixa percepção de risco e disciplina operacional; alto número de acidentes, questão de mudança na safra e na entressafra. “Existem muitos processos e gestão a serem feitos para garantir uma operação segura . . .” (Nascimento, 2018, p. 12).

Os estudos sobre as práticas de gestão de risco neste setor ainda são incipientes, há conflitos na tipificação dos riscos, confundindo-se por exemplo riscos estratégicos com riscos operacionais, qualificação observada em Penha e Parisi (2005, p. 7). Ainda assim, as pesquisas avançam contribuindo para este entendimento e seus reflexos, evoluindo aos modelos propostos na literatura.

2.7 A internacionalização do setor sucroenergético e evidências das forças institucionais

A partir dos anos 1990, a desregulamentação Estatal do setor oportunizou a geração de lucratividade com riscos menores, principalmente em relação aos aspectos de licença para abertura de novas empresas e as cotas de exportações de açúcar (Watanabe, 2001). Isto viabilizou a entrada de grandes players nacionais e internacionais no setor sucroenergético, gerando expansão, maior escala de produção (Castro & Dantas, 2009).

Registram-se as primeiras investidas do capital internacional no setor sucroenergético brasileiro no início dos anos 2000, com a entrada da companhia estrangeira francesa, Louis Dreyfus Commodities (LDC), que efetuou a aquisição de uma usina no Estado de São Paulo (Pietrafesa, Steckelberg, & Pietrafesa, 2016).

Carvalho (2012), faz a estimativa da participação do capital estrangeiro no setor sucroenergético nacional em 25% no ano de 2011, ao passo que era de apenas 6% em 2006. Nastari (2010) reforça identificando uma participação relativa das empresas controladas pelo capital estrangeiro na capacidade total de moagem de 25,5% na safra 2010/2011 ante 11,9% na safra 2007/2008 e crescimento da participação do capital estrangeiro em aquisições de empresas já instaladas. A entrada de capital estrangeiro a partir das aquisições ou fusões tem sido tão forte que pode ter afetado negativamente, inclusive, a construção de novas usinas (Garcia, Lima, & Vieira, 2015).

Mas não foram somente recursos financeiros, o setor recebeu também nova gama de conhecimento tecnológico, cultural, provocando adaptações nos dois lados, pela parte das empresas nacionais e pelos estrangeiros, com destaque para empresas controladas pelo capital externo, que não conheciam plenamente o ambiente institucional brasileiro. Assim, a falta de experiência dos grupos estrangeiros controladores somando as diferenças culturais, institucionais, entre outros fatores, podem ter contribuído para o aprofundamento da crise em especial para estas empresas (Garcia, et al., 2015).

Meurer, Shikida e Vian (2015) em estudos realizados nas usinas do Estado de Goiás, evidenciaram que grande percentual de usinas que investem em inovação e em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) estão substancialmente representadas pelo capital internacional. Estas mudanças nas práticas de gestão merecem o estudo das ações das forças institucionais inferidas pela internacionalização do setor. Para Floriani e Fleury (2012) o grau de internacionalização gera impactos positivos no desenvolvimento de competências, que por reflexo, promove melhorias no desempenho organizacional.

Como definido por Schumpeter (1944), a empresa que decide iniciar seu processo de internacionalização precisa empreender uma série de mudanças na organização, especificamente nos aspectos internos, assumindo novos desafios. O isomorfismo institucional permite compreender estas mudanças. Segundo Scherer, Carpes, Santos e Hahn (2014), é imperativo analisar o impacto que instituições produzem na gestão das empresas na perspectiva de cultura, educação, organização trabalhista, língua, religião e outros aspectos de elevada magnitude no contexto da internacionalização.

Segundo Borges e Costa (2009, p. 13), as Fusões e Aquisições possibilitam a sinergia dos processos com ganhos de capacidade produtiva e aumento de escala. Os autores complementam ainda a troca de *know-how*, integração de estruturas administrativas e logísticas, vantagens fiscais, capitalização, modernização das unidades e a profissionalização da gestão.

Conejero e Neves (2010) complementam enumerando as contribuições e possíveis impactos positivos nas regiões que recebem os investidores estrangeiros, tais como melhoria da reputação da região, fomento ao fornecimento de insumos, maquinários, assistência técnica, pesquisa e desenvolvimento, implementando processos de acompanhamento de normas/padronizações, promovendo pressão para investimentos públicos em infraestrutura e formação de organizações, entre outros. Estes reflexos podem ser identificados no isomorfismo, dentro da teoria institucional.

Como exemplo relevante neste setor, Proença (2012), destaca o caso da empresa Cosan que constituiu uma *joint venture* em conjunto com a anglo-holandesa Shell em 2010, criando a Raízen, uma empresa com foco na produção de açúcar e etanol, transporte e distribuição de combustíveis e geração de bioeletricidade. Esta empresa nasce com o objetivo de expandir o mercado de distribuição de etanol nos mercados asiáticos e europeus.

Para demonstrar a magnitude da internacionalização no setor sucroenergético, a Tabela 5, extraída da pesquisa de Pietrafesa e Steckelberg (2015), relaciona 16 companhias sucroenergético com internacionalização do capital no intervalo de 2001 a 2014, totalizando 77 usinas distribuídas em vários Estados brasileiros. Este levantamento demonstra a representatividade de empresas no segmento influenciadas pelo capital estrangeiro, e por consequência, a influência das forças isomórficas.

Tabela 5

Companhias de capital internacional - setor sucroenergético 2001-2014

<u>Companhia</u>	<u>País(es) de origem</u>	<u>Número de unidades</u>	<u>Estados</u>
ShreeRenuka Sugar	Índia	4 usinas	PR, SP
Tereos Internacional (Grupo Guarani)	França	7 usinas	SP
British Petroleum (BP)	Reino Unido	3 usinas	GO, MG
Adeco Agropecuária	Argentina e Brasil	3 usinas	MG, MS
Agrisa	África do Sul	1 usina	RJ
Noble	China	4 usinas	SP
Biosev	Fusão da francesa Louis Dreyfus Commodities com nacional Santelisa Vale	13 unidades	MG, MS, PB, RN, SP
Bunge	Estados Unidos	8 usinas	MG, SP, MS, TO
Raízen	Joint venture COSAN (Brasil) - SHELL (Inglaterra e Holanda)	24 usinas	GO, MS, SP
Nova Gália	França	1 usina	GO

Continua

			Conclusão	
<u>Companhia</u>	<u>País(es) de origem</u>	<u>Número de unidades</u>	<u>Estados</u>	
Cevasa	Joint venture Cargill (Estados Unidos) - Canagrill (Canadá)	1 usina	SP	
Comanche Clean Energy	Estados Unidos	2 usinas	SP	
Chs do Brasil	Estados Unidos	1 usina	RS	
Grupo Umoebioenergy	Noruega	1 usina	SP	
Abengoa	Espanha	3 usinas	SP	
Paladin Capital Group, Vital Renewable Energy Co (VREC)	Estados Unidos	1 usina	GO	

Nota. Fonte: Recuperado de “*Estado da arte da internacionalização sucroenergética: 2001 a 2014*” de J. P. Pietrafesa e T. B. Steckelberg, 2015, p. 88.

Os pesquisadores retratam diversos estudos produzidos nas áreas de administração, gestão de empresas e outras relacionadas, vivenciando a inovação tecnológica e do fortalecimento competitivo do setor. A leitura deste trabalho permite identificar indícios das forças causais críticas referenciadas por Tolbert e Zucker (1996, p. 182), tais como no processo de difusão do conhecimento, “... *Associar-se aos brasileiros permitiria queimar etapas no campo de apropriação de novas tecnologias e de um novo produto...*” Pietrafesa et al. (2015, p. 98), assim como as mudanças tecnológicas, a exemplo dos investimentos estrangeiros citados no caso específico do etanol de primeira geração, na legislação limitante aos investimentos de capital estrangeiro, sendo oportuno a estes investidores pelas vias legais em participar no setor sucroenergético, adquirindo terras e adequando práticas conforme obrigações ambientais.

Observa-se ainda em relação as forças causais que são fundamentais em pontos diferentes no processo de institucionalização descritas por Tolbert e Zucker (1996, p. 182) a defesa de grupos e heterogeneidade dos atores na associação ao capital internacional pelas empresas sucroenergética brasileiras, estrategicamente dispondo da estrutura de comercialização oferecida pelas grandes corporações multinacionais e facilitando o ingresso nos novos mercados (Pietrafesa et al., 2015, p. 99).

A revisão de literatura no setor sucroenergético torna perceptível a ação das forças institucionais isomórficas em empresas cujo capital foi internacionalizado, revelando-se oportuno explorar tais evidências e sua contribuição, no foco da gestão de risco, além das empresas não internacionalizadas, permitindo a comparação. Contudo, não se encontrou na literatura tratativas sobre o quanto a internacionalização das usinas tenha colaborado no campo do gerenciamento de riscos do setor.

2.8 Estudos anteriores sobre isomorfismo e gestão de riscos

Os estudos das forças isomórficas em relação às práticas de gestão de risco encontrados nos trabalhos pesquisados contribuiram na busca de respostas ao uso do gerenciamento de risco em diversas áreas, destacando-se em setores controlados, como o caso de instituições financeiras e no campo da gestão organizacional, governança corporativa e temas ligados à sustentabilidade. A junção destes trabalhos e pesquisas entre a academia e o mundo corporativo permitiu evoluir e institucionalizar as práticas de gestão de risco.

Compreendendo as reflexões de Mizruchi e Fein (1999) quanto aos estudos desenvolvidos a partir dos trabalhos de DiMaggio e Powell (1983), a análise considerou a combinação dos mecanismos isomórfico coercitivo, normativo e mimético, não incorrendo em erro, segundo os autores, de estipular apenas um tipo de isomorfismo, o que forneceria uma imagem limitada de um fenômeno podendo ser considerada até mesmo tendenciosa.

Após a coleta de dados, efetuou-se a seleção dos artigos através da leitura exploratória e da leitura seletiva, conforme instrui metodologicamente Gil (2002). O objetivo neste processo é de excluir os artigos que claramente não tinham relevância para o levantamento do estado da arte. Por fim, a leitura analítica e interpretativa dos artigos por completo, classificando por autor(es), ano, título, classificação destes artigos quanto ao grau de impacto medidos pela Qualis/CAPES e pela SJR - Scimago Journal & Country Rank e breve resumo de como estes artigos exploraram a relação das práticas de gestão de risco com a Teoria Institucional e o Isomorfismo.

A consulta resultou num total de 30 trabalhos, sendo destes selecionados 10 pesquisas. Importante observar quanto ao número de citações encontradas no Google Scholar, um registro de 775 mil citações em diversos trabalhos, utilizando as palavras chaves: "isomorfismo" "gerenciamento de risco" "teoria institucional". A Tabela 6 sintetiza os achados.

Tabela 6

Trabalhos que contribuíram com o estudo teórico (Academia)

<u>Nº</u>	<u>Autor(es)</u>	<u>Título</u>	<u>Classe</u>	<u>Resumo da aplicação em estudos</u>
1	Ferreira (2016)	Evidências do Isomorfismo na gestão de riscos operacionais em instituições financeiras que atuam no Brasil.	Dissertação	O objetivo principal da pesquisa é levantar e apresentar evidências do isomorfismo na Gestão de Riscos Operacionais (GRO) de Instituições Financeiras (IFs) que operam no Brasil, à Luz da Teoria Institucional, os resultados evidenciam as forças isomórficas atuantes sobre as práticas de gestão de risco nas Instituições Financeiras, objeto do estudo.

Continua

Continuação

<u>Nº</u>	<u>Autor(es)</u>	<u>Título</u>	<u>Classe</u>	<u>Resumo da aplicação em estudos</u>
2	Facó, Oura, Dugo e Scarafiz (2016)	Gestão baseada em riscos	C	O objetivo desta pesquisa é avaliar os resultados da implementação da ferramenta de Gestão Baseada em Riscos (GBR), associada a um sistema de atribuição de assinatura por alçadas, na administração pública federal, em particular, em uma Instituição de Ensino Superior, à Luz da Teoria Institucional, evidenciando ao final, dentre os resultados alcançados, a legitimidade da prática de gestão de risco descrita.
3	Betaressi (2016)	Evidências do isomorfismo nas práticas de controladoria de concessionárias privadas de serviços públicos de água e esgoto	Dissertação	O objetivo da pesquisa é analisar as evidências do isomorfismo nas práticas de Controladoria nas empresas do segmento de concessionárias privadas de serviços públicos de água e esgoto. Dentre os achados, relatos da existência de documentos como o Plano de Gestão de Risco (PGR), e de práticas institucionalizadas de gestão de risco.
4	Magro, Filipin e Fernandes (2015)	Gestão de Riscos: Análise da Evidenciação de Riscos nas concessionárias de Rodovias Listadas na Bovespa com base na Metodologia COSO.	B3	Com o objetivo de identificar os riscos divulgados e analisar o conteúdo de evidenciação da gestão de riscos nas concessionárias de rodovias listadas na Bovespa com base na metodologia COSO, conclui-se que os riscos divulgados pelas empresas seguem uma uniformidade (isomorfismo mimético) no que se refere à evidenciação e ao conteúdo.
5	Silva (2013)	Isomorfismo Mimético: Folga Financeira nas Organizações dos EUA e BRICS.	C	Capacidade de gerenciamento de risco, Risco de liquidez, sendo discutido as teorias sobre a variação na liquidez das organizações a partir do isomorfismo mimético na perspectiva neoinstitucionalista, a fim de complementar os modelos teóricos financeiros e econômicos.
6	Macêdo, Lima e Luca (2012)	Evidenciação de fatores de risco nas empresas listadas na BM&FBovespa	C	Investigou-se a evidenciação dos fatores de risco das empresas pela ótica do isomorfismo, com o objetivo de analisar a evidenciação dos fatores de risco das empresas participantes do IGCT da BM&FBovespa, como resultado, os riscos mais evidenciados pela maioria das empresas pertencem às categorias mercado, regulamentação, liquidez, operacional e macroeconômico.
7	Selau (2011)	Tomada de decisão de crédito: uma discussão sob a luz das teorias organizacionais	B5	Com o objetivo de discutir como as teorias organizacionais (Teoria dos Jogos, Racionalidade Limitada, Teoria Institucional e Estratégia Empresarial) podem contribuir na avaliação, por parte das empresas de concessão de crédito, e como essa avaliação influencia as decisões referentes à estratégia de risco, a autora identifica o comportamento isomórfico nas práticas de gestão de risco visando a autoproteção encontrando em sua pesquisa a contradição entre a adoção de técnicas e procedimentos disponíveis aos gestores e a rotina do processo de tomada de decisão.
8	Venard e Hanafi (2008)	Organizational isomorphism and corruption in financial institutions	Q1 – 132 H Index (SJR)	Baseando-se na literatura neo-institucional, os autores trataram a ligação entre a corrupção e isomorfismo organizacional em instituições financeiras de países emergentes, examinando as razões institucionais da corrupção. Foram testadas várias hipóteses-chave sobre a influência do isomorfismo organizacional sobre corrupção em instituições financeiras em emergentes países. Evidenciaram na pesquisa que a qualidade do quadro institucional (incluindo a lei, a fiscalização e a

Conclusão

<u>Nº</u>	<u>Autor(es)</u>	<u>Título</u>	<u>Classe</u>	<u>Resumo da aplicação em estudos</u>
				qualidade dos mercados financeiros) influenciam negativamente no nível de corrupção. Quanto melhor o ambiente de negócios, quanto menor a corrupção.
9	Diniz (2003)	Isomorfismo nas práticas de Gestão Ambiental em duas Grandes Organizações do Complexo Siderúrgico do Espírito Santo.	Dissertação	Utilizando estudo de caso em duas grandes organizações do setor siderúrgico, o autor buscou verificar se as pressões dos principais <i>stakeholders</i> podem ser consideradas isomórficas no sentido da homogeneização de práticas adotadas pelas duas organizações. Dos resultados obtidos, destaca-se a institucionalização de práticas ambientais evidenciando as forças isomórficas atuantes
10	Power (2003)	The Invention of Operational Risk	Q4	Estudos de institucionalização de práticas de Risco operacional como uma chave na regulação bancária global, revelando a importância do risco operacional como uma combinação de ideias avançadas de modelagem técnica de um lado (quantitativos, gestão híbrido entre auditoria e finanças) e mais pensamento de governança corporativa do outro.

Nota. Foram coletados 22 artigos e 8 dissertações/teses, sendo selecionados 10 trabalhos que utilizaram a Teoria Institucional, Isomorfismo relacionando às práticas de gestão de risco como base de pesquisa científica.

As instituições financeiras estão entre os segmentos pioneiros na implementação de práticas de gestão de risco. Ferreira (2016) reporta em sua pesquisa o guia denominado “*Operational Risk Management*”, de 1998, que traz resumo dos principais tópicos apontados por trinta executivos que atuavam na gestão de riscos dos principais bancos à época, publicado pelo *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS, 1998), organizando melhores práticas de Gestão de Riscos Operacionais – GRO.

Analisando a relação entre isomorfismo organizacional e instituições financeiras em países emergentes, Venard e Hanafi (2008) relatam que as regras impostas, com práticas de gerenciamento de risco, explicariam um nível de corrupção menor nesses países, reflexo do isomorfismo coercitivo. No Brasil, desde a formação de vários grupos de trabalho associados à FEBRABAN, as imposições coercitivas, normativas e miméticas influenciaram na evolução das práticas de gestão de risco no país, atuando de forma simultânea e complementar, contribuindo com a institucionalização destas práticas (Ferreira, 2016).

A capacidade de gerenciamento de risco de liquidez, foi explorada por Silva (2013), sendo discutidos as teorias sobre a variação na liquidez das organizações a partir do isomorfismo mimético na perspectiva neoinstitucionalista, a fim de complementar os modelos teóricos financeiros e econômicos. A literatura descreve também críticas ao isomorfismo e à própria Teoria Institucional, quanto a ideia de que as organizações respondem sempre de forma passiva às pressões recebidas do ambiente.

De fato, as pesquisas revelam que modelos políticos e institucionais são aceitos como ferramentas para compreender estes fenômenos, contudo, Oliver (1991), observa que as organizações são simplesmente ativas ou passivas, conformes ou resistentes, as respostas às pressões do ambiente gerando resultados diferentes dos previstos nos processos institucionais. Não se pode ignorar nestas observações as questões legais, as quais todas as organizações devem respeitar. Diniz (2003), ao pesquisar Isomorfismo nas práticas de Gestão Ambiental em duas Grandes Organizações, destaca os esforços para a criação de legislações e tratados sobre as questões ambientais, sendo introduzido o gerenciamento de riscos, e neste contexto, as forças isomórficas atuantes sobre a gestão ambiental.

Esta reflexão permite entender a amplitude dos estudos sobre gestão de risco à Luz das Teorias, não se limitando às análises quantitativas, matemáticas, das quais os processos de avaliação de risco são difundidas, mas trabalhos como *The Invention of Operational Risk*, Power (2003), com o envolvimento do *Centre for Analysis of Risk Management* e a *London School of Economics and Political Science* - LSE, apresentado e discutido em várias universidades antes de ser publicado (Oxford, Alberta, Warwick, Southampton e New South Wales), é exemplo do pensamento de Tolbert e Zucker (1996, p. 182), “representado em fluxograma, descreve o conjunto de forças causais sendo, mudanças tecnológicas, legislação, forças de mercado, monitoramento organizacional, teorização, processo de difusão, impactos positivos, resistências de grupos de interesse, defesa de grupos e heterogeneidade dos atores.”

Nesta linha, através de pesquisa qualitativa e no uso da técnica de entrevista, Betaressi (2016), obteve em concessionárias privadas de serviços públicos de água e esgoto relatos e evidências de atividades profissionais nas quais acumulou-se funções de gestão de risco com gestão contratual e jurídico, onde os respondentes afirmam a existência de um documento chamado Plano de Gestão de Risco (PGR), elaborado no início da concessão, com base em análises prévias no qual estão levantados todos os riscos da operação. Observa-se nestes fatos a ação isomórfica coercitiva, os entrevistados esclarecem ainda que o teor deste documento compreende aspectos ambientais, risco de captação de recursos e outros, tendo a participação de todos os gestores nessa revisão.

Outra prática de gerenciamento de riscos identificada por Betaressi (2016) é a elaboração de matriz de risco descrita na entrevista, como todos os riscos inerentes aos negócios da concessionária. A matriz de risco já define quais são as ações que devem ser tomadas e procura monitorar esses riscos por meio do *dashboard*, onde são criados, quando possíveis, indicadores para monitoramento desses riscos.

Estes trabalhos demonstram a relação das práticas de gestão ou gerenciamento de risco conduzidos por atos normativos, exigências locais, impositivas em primeiro plano e na sequência, institucionalizados, alcançando a legitimidade. Facó et al. (2016) demonstraram esse processo, ao avaliar os resultados da implementação da ferramenta de Gestão Baseada em Riscos (GBR), associada a um sistema de atribuição de assinatura por alçadas na administração pública federal em uma Instituição de Ensino Superior à luz da Teoria Institucional, confirmando ao final, dentre os resultados alcançados, a legitimidade da prática de gestão de risco descrita.

Em semelhante segmento, Magro, Filipin e Fernandes (2015) encontraram traços de isomorfismo ao analisar a gestão de riscos nas concessionárias de rodovias listadas na Bovespa com base na metodologia COSO, concluindo que os riscos divulgados pelas empresas seguem uma uniformidade (isomorfismo mimético) no que se refere à evidenciação e ao conteúdo.

Estas descobertas conciliam com os resultados da pesquisa de Macêdo, Lima e Luca (2012), onde é possível constatar no estado da arte a preocupação comum entre as empresas em relação a determinados fatores de riscos. Investigou-se as empresas participantes do IGCT da BM&FBovespa pela ótica do isomorfismo e como resultado, os riscos mais evidenciados pela maioria das empresas pertencem às categorias mercado, regulamentação, liquidez, operacional e macroeconômico.

Fatores de risco ligados às exigências de mercado, na obtenção de crédito financeiro, operações bancárias, são forças isomórficas tradicionais percebidas nos trabalhos de gerenciamento de risco. Selau (2011), com o objetivo de discutir como as teorias organizacionais (Teoria dos Jogos, Racionalidade Limitada, Teoria Institucional e Estratégia Empresarial) podem contribuir na avaliação, por parte das empresas de concessão de crédito, e como essa avaliação influencia as decisões referentes à estratégia de risco, a autora identifica o comportamento isomórfico nas práticas de gestão de risco visando a autoproteção.

Assim, pelas vias impostas por leis e regulamentos ou na busca da autopreservação, as práticas de gestão de risco estão sendo amplamente institucionalizados e globalizados. Power (2009) alerta sobre questões importantes, como o "apetite ao risco", que estão sendo ignoradas no processo de organização de detalhes específicos de controle interno e sistemas de contabilidade. Os processos estariam mais centrados na prestação de contas e fiscalização.

3 Metodologia

Satisfazer aos objetivos propostos no presente trabalho requer a aplicação metodologia adequada. Este capítulo delimita esta tarefa apresentando a classificação método e procedimentos e técnicas e procedimentos de coletas de dados, incluindo a análise documental através de relatórios disponibilizados pelas usinas e da coleta de dados provenientes de entrevista dos gestores ligados à *compliance* e gerenciamento de riscos, encerrando com as técnicas de análise de dados, composta pela análise de conteúdo e a triangulação das evidências.

3.1 Classificação, Métodos e Procedimentos

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, desenvolvendo um trabalho de fácil compreensão, organizado em prioridades, com o intuito de reduzir a subjetividade e dispersão de ideias, seguindo os preceitos de Cooper e Schindler (2003), evitando ferir os critérios metodológicos fundamentais na pesquisa científica.

A abordagem é qualitativa em consonância com Deslandes, Gomes e Minayo (2002), aprofundando-se no mundo dos significados, expondo e interpretando os resultados obtidos. A escolha da abordagem qualitativa é intrínseca ao objetivo desta pesquisa, pois, as evidências isomórficas precisam ser identificadas e interpretadas à luz da teoria.

Em relação à natureza das fontes a serem utilizadas na elaboração do trabalho, esta pesquisa é classificada como: bibliográfica, documental e de campo, visando à construção da plataforma teórica do estudo, conforme diretrizes encontradas nos trabalhos de Martins e Theóphilo (2009), Prodanov e Freitas (2013), Slomski (2009) e Vergara (2016).

Com a pesquisa bibliográfica é possível responder à questão problema utilizando os referenciais teóricos publicados em vários documentos, filtrando as evidências coletadas pelo crive da teoria, contribuindo em sua interpretação e correlação com a realidade cotidiana, ampliando o conhecimento dentro e fora da academia (Slomski, 2009).

A pesquisa documental, diferente da bibliográfica, proporciona materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa, como ensina Prodanov e Freitas (2013). A Pesquisa Bibliográfica e documental será complementada e enriquecida com a pesquisa de campo. Sua contribuição empírica via investigação no local onde ocorre o fenômeno dispõe de elementos para explicá-lo, aplicando entrevistas, questionários, testes e observação do fato (Vergara, 2016).

3.2 Técnicas e procedimentos de coletas de dados

Primeiramente se realizou a identificação de quais os grupos empresariais do setor sucroenergético seriam objeto deste estudo, seguindo os preceitos de Vergara (2016), pela acessibilidade ou conveniência, não exigindo qualquer procedimento estatístico, selecionando elementos pela facilidade de acesso a eles. Com a definição do campo de pesquisa, a coleta de dados foi feita por entrevista, respostas ao roteiro de entrevista e via pesquisa documental com base nas informações divulgadas por estas empresas.

A investigação se estendeu também com a coleta de informações no LinkedIn, rede social profissional mundialmente conhecida, que permitiu o reconhecimento e o contato com os profissionais, executivos, ligados às práticas de gestão de risco nas usinas objeto deste estudo, além dos canais tradicionais disponíveis no site destas empresas para contatos. Os dados coletados contribuíram adicionalmente nas validações das forças isomórficas neste trabalho.

Com a preocupação da necessidade de triangulação dos dados, adotou-se como procedimento a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturado e obter ao menos um respondente por grupo selecionado, permitindo o cruzamento entre a percepção do entrevistado em relação às práticas de gestão de risco divulgadas por suas empresas, ampliando e enriquecendo os achados frente à fundamentação teórica adotada.

As entrevistas foram transcritas com a utilização de software conversor de áudio em texto e após revisão do texto corrigindo ruídos não identificados pelo software. Os dados foram organizados seguindo a estrutura do roteiro de entrevista e posteriormente categorizados, aplicando o teste de saturação.

A coleta de dados nos documentos exigiu a leitura e recorte de informações colhidas nos Relatórios de Sustentabilidade, Formulário de Referência, códigos e política de risco, reportagens e fatos relevantes publicados, notas explicativas e demonstrações financeiras, informes diversos publicados nos sites das empresas, assim como revistas próprias direcionadas aos colaboradores e fornecedores de cana-de-açúcar. Este material recebeu tratamento semelhante ao promovido no conteúdo das entrevistas, sendo categorizado e preparado para análise de dados. Examinou-se também a frequência com que os dados se repetiam nos grupos empresariais estudados.

3.3 Da entrevista, do roteiro e sua aplicação

Segundo Cervo e Bervian (2002), a entrevista é orientada para um objetivo definido de recolher, por meio de interrogatório do informante, dados para pesquisa, ou seja, sempre se

recorre a esse instrumento de coleta de dados quando se necessita obter dados que não são encontrados em registros e fontes documentais.

Nesta linha de pensamento, foram escolhidos dois grupos que possuam estágios de atuações de suas práticas de gestão de risco sendo, usinas que sofreram processos isomórficos por força da internacionalização após fusões ou incorporações e noutro grupo, usinas pertencentes a investidores familiares, nacionais, não participantes do primeiro grupo.

Os dados foram coletados, em um primeiro momento, por meio de entrevistas semiestruturadas, de acordo com Flick (2009, p. 143) as entrevistas semiestruturadas: “têm atraído interesse . . .” “Este interesse está associado a expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que . . . padronizada”.

As entrevistas seguiram um conjunto de questões previamente definidas, com contexto que permitiu direcionar a discussão para assuntos de interesse da investigação, com aprofundamento temático conforme a oportunidade para obtenção de informações mais detalhadas sobre os fenômenos de interesse da pesquisa.

O intuito destas entrevistas foi obter evidências das forças isomórficas em relação às práticas de gestão de risco nas empresas das quais os entrevistados fazem parte, conforme orientam Martins e Theóphilo (2009, p. 88), “. . . uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo o objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente . . .”. Após a concretização das entrevistas, realizou-se o procedimento de transcrição integral e obtenção da validação das informações pelos entrevistados via e-mail. Conforme combinado no momento da realização da entrevista.

Por fim, efetuou-se a tabulação dos dados encontrados e a análise de conteúdo seguindo os preceitos de Bardin (2002, p. 44), onde “a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”. Cooper e Schindler (2003, p. 254), explicam a análise de conteúdo sendo “a análise de conteúdo toma como ponto de partida o conteúdo manifesto”. A técnica de análise de conteúdo, segundo Bardin (2002, p. 95), prevê três etapas principais que devem ser seguidas: 1ª) Pré-análise; 2ª) Exploração do material; e 3ª) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Esclarece ainda que não se pode confundir, “a análise documental trabalha sobre os documentos. A análise de conteúdo sobre as mensagens”.

A Tabela 7 demonstra a delimitação da pesquisa em quatro fases, na primeira fase a revisão da literatura em busca do “estado da arte”, obtendo a fundamentação teórica, em seguida

a investigação do campo de pesquisa identificando os grupos de empresas a serem observadas. Na segunda fase a aplicação metodológica preparando o roteiro de entrevista. Na terceira fase a análise de quais grupos empresarias se enquadram no objeto de pesquisa e identificação dos gestores que atuam nestes grupos, ligados à gestão de risco corporativo. Na quarta e última fase a realização de análise dos dados coletados, promovendo a categorização dos achados e ao final, triangulação das evidências encontradas.

Tabela 7

Delimitação da pesquisa

I	II	III	IV
Revisão da Literatura com resgate de publicações científicas na busca do Estado da Arte, obtendo a Fundamentação Teórica para a aplicação da pesquisa.	Aplicação metodológica, preparação de pesquisa descritiva, qualitativa, com fontes bibliográficas, documental e de campo, com a utilização de entrevista semiestruturada.	A análise no campo de pesquisa resultou em triagem de 94 grupos empresariais relevantes no cenário produtivo brasileiro. Destes, 12 grupos de usinas apresentaram evidências de práticas de gestão de risco, divulgadas via mídia eletrônica e documentos.	Realização de análise das transcrições das entrevistas e respostas dos roteiros de entrevista, com a aplicação da técnica de saturação.
Investigação do campo de pesquisa, identificando os grupos empresariais do setor sucroenergético a serem observados quanto as práticas de gestão de risco à luz da Teoria Institucional	O roteiro de entrevista seguiu com 23 perguntas abertas e separadas em quatro blocos	Foram identificados os gestores nos sites destas empresas e via LinkedIn, obtendo 10 entrevistas e respostas ao roteiro de entrevista	Categorização e análise dos achados coletados nos documentos pesquisados à luz do isomorfismo institucional. Triangulação dos dados, convalidação da pesquisa e apresentação do resultado de pesquisa.

A Pesquisa de campo foi realizada através da aplicação de um roteiro de entrevista composto por 23 perguntas abertas e separadas em quatro blocos, objetivando permitir nos momentos oportunos, direcionar a discussão para assuntos de interesse da investigação, com aprofundamento temático conforme a conveniência do momento, buscou-se obter informações mais detalhadas sobre os fenômenos de interesse da pesquisa.

Bloco 1: Composto por 3 perguntas com o objetivo de identificar o perfil do respondente, participante das atividades de gestão de risco na empresa que faz parte;

Bloco 2: Composto por 8 perguntas com o objetivo de analisar a visão dos entrevistados quanto a prática de gestão de risco nas empresas que fazem parte;

Bloco 3: Composto por 9 perguntas com o objetivo de verificar evidências isomórficas e suas forças causais atuantes nos processos de gestão de risco nas empresas que fazem parte;

Bloco 4: Composto por 3 perguntas com o objetivo de identificar as evidências isomórficas na Gestão de Riscos Corporativos das empresas que passaram por processos de internacionalização, quando for o caso.

A construção do roteiro para a entrevista foi elaborada partindo do referencial teórico proposto neste trabalho, com foco no objetivo principal da pesquisa. A tabela 8 demonstra, por bloco, quais foram às questões aplicadas e a referência bibliográfica utilizada como fundamentação teórica.

Tabela 8

Roteiro de entrevista

Questões do Roteiro de Entrevista	Justificativa metodológica
Bloco 1- Identificar o perfil do respondente ligado à gestão de risco.	Justificativa metodológica
[B1-1] Qual a sua formação? (Contabilidade, Administração, Economia, Outras); Qual sua especialização? (Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado, Outras)	Validação dos respondentes em relação ao objeto de pesquisa, identificando respondentes-chaves, bem como indicações de outros membros da organização a serem entrevistados. <i>“Os informantes-chaves são fundamentais, pois fornecem ao pesquisador percepções e interpretações de eventos, como também podem sugerir fontes alternativas para corroborar evidências obtidas de outras fontes...”</i> (Martins & Theóphilo 2009, p. 89).
[B1-2] Qual a seu cargo (função) e há quanto tempo você está na empresa e no cargo?	
[B1-3] Conte sua história nas práticas de gestão de risco, como você iniciou e participa deste tema profissionalmente.	
Bloco 2- Análise da visão dos entrevistados quanto a prática de gestão de risco	Justificativa metodológica
[B2-1] – Observamos após pesquisa que essa empresa prática gestão/gerenciamento de riscos, fale por favor como são realizadas estas práticas.	Identificar o uso ou o não uso de práticas, técnicas, processos, ou outros instrumentos de gestão por conta da ocorrência ou não da institucionalização. (Betaressi, 2016; COSO, 1992; Facó et al., 2016; Jordão et al. 2012, Nascimento et al., 2013; Shenhar e Dvir, 2010; Zucker, 1987).
[B2-2] – Estas práticas estão formalizadas? Ou seja, existem instruções de trabalho, procedimento padrão disponível ou sistematizado a todos os colaboradores?	
[B2-3] – Os sócios, o Conselho de Administração, as Diretorias, em relação às práticas de Governança e cultura da companhia, acompanham e estabelecem responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos corporativos?	Avaliar a aderência das práticas declaradas de gestão de risco observando Governança e Cultura institucional. (COSO, 2017; Rossoni & Machado-da-Silva, 2010).
[B2-4] – Ao elaborarem a estratégia e definição de objetivos na companhia, o Gerenciamento de riscos corporativos é levado em conta? Ou seja, estabelece nesse momento um “apetite pelo risco” alinhado à estratégia, utilizando de hedge, servindo de base para identificar, avaliar e responder aos riscos?	Avaliar a aderência das práticas declaradas de gestão de risco quanto à estratégia e definição de objetivos. (Abdo, et al., 2006; Bernardi, 2011; COSO 2017; Dutra et al., 2009; Sanders e Baker 2012, Silva, 2015).
[B2-5] – Observando a questão do “apetite ao risco”, existe um mapeamento dos riscos na companhia? Ou seja, são identificados os riscos e classificados por gravidade, quanto ao seu impacto financeiro caso ocorra e qual o grau de frequência ou probabilidade de tal risco ocorrer?	Avaliar o acompanhamento e mensuração dos riscos, e sua avaliação de desempenho. (COSO, 2017; Cunningham, 2004; Imoniana & Nohara, 2005; Paulo et al., 2007; Penha & Parisi, 2005).

Continua

Continuação

Questões do Roteiro de Entrevista	Justificativa metodológica
[B2-6] – A organização seleciona respostas a riscos e obtém uma visão do portfólio da quantidade de riscos que assumiu? Os resultados desse processo são reportados aos principais <i>stakeholders</i> de risco?	Práticas de mensuração e reporte do desempenho das práticas de gestão de risco. (Banaitiene & Banaitis, 2012; Barbosa et al., 1999; COSO, 2017; Paulo et al., 2007; Tupa et al., 2017).
[B2-7] – A Organização tem a prática de realizar revisões de desempenho da gestão/gerenciamento dos riscos? Quais os setores da empresa prestam contas ou possuem indicadores de gerenciamento de risco?	Evidenciar como são revisadas e mensuradas as práticas declaradas de gestão de risco. (COSO, 2017, Minarelli, 2016; Sá, 2017; Scandizzo, 2005; Tupa et al., 2017; Weber & Thomas, 2005).
[B2-8] – Informações, comunicação e relatórios, o gerenciamento de riscos corporativos exige um processo contínuo de obtenção e compartilhamento das informações necessárias, tanto de fontes internas quanto externas, que fluem para cima, para baixo e em toda a organização. Fale por favor como a organização trata esta comunicação.	Avaliar a aderência das práticas declaradas de gestão de risco em relação a forma de evidenciação das informações, comunicação e relatórios, resultantes da gestão de risco. (Choi et al., 2017; COSO, 2017; Kaplan, 2008; Horn & Igoumba, 2017).
Bloco 3- Verificar evidências isomórficas e suas forças causais atuantes nos processos de gestão de risco nas empresas as quais o entrevistado faz parte	Justificativa metodológica
[B3-1] – Quando e como surgiu a necessidade de realizar gerenciamento de risco na companhia? Conte por favor esse contexto histórico.	Evidenciar os traços de isomorfismo, conforme (Damodaran, 2009; DiMaggio & Powell, 1983; Oliveira, 2012; Penha & Parisi, 2005).
[B3-2] – Nos últimos cinco anos, quais resultados positivos a companhia obteve por praticar gestão de risco?	
[B3-3] – Existem imposições legais que forcem a companhia praticar gestão de risco? (ISO, SOX...)	<u>Isomorfismo Coercitivo</u> Legitimidade: Forças causais através de pressões formais e informais ligadas ao grau de dependência. Imposição por regras Estatais, regulamentos e seus reflexos; Expansão por aquisições; Dependência, escassez de produtos e serviços, dentre outras pressões formais e informais. (Brandau et al., 2013; Beuren et al., 2010; DiMaggio & Powell, 1983; Horn & Igoumba, 2017; Minarelli, 2016; Mizruchi & Fein 1999; Sá, 2017).
[B3-4] – Historicamente o setor passou por momentos difíceis e de dependência ou influência do Estado. Quais os principais pontos de risco que pode levantar em relação a este fato nesta organização?	
[B3-5] – Existe algum relatório gerado exclusivamente para atender à exigência contratual ou de agentes reguladores?	
[B3-6] – A Organização adota modelos de remuneração ajustada ao risco, com o objetivo de atrair, reter e recompensar de forma meritocrática os seus colaboradores, incentivando níveis prudentes de exposição ao risco nas estratégias de curto, médio e longo prazo, em consonância com os interesses dos acionistas, reguladores e a cultura da organização?	<u>Isomorfismo Normativo</u> Legitimidade: Profissionalização, Existência de normatização de métodos de trabalho, redes profissionais de troca de informações (Networking), formação profissional e colaboradores com perfil semelhante. (Assis et al., 2010; Brandau et al., 2013; Beuren et al., 2010; Boon et al., 2009; DiMaggio & Powell, 1983; Imoniana & Nohara, 2005; Penha & Parisi, 2005; Scott, 2001; Tupa et al. 2017).
[B3-7] – A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias?	

Conclusão

<u>Questões do Roteiro de Entrevista</u>	<u>Justificativa metodológica</u>
[B3-8] – É possível reconhecer que a entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuiu para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia? Contextualize estes fatos!	<u>Isomorfismo Mimético</u> Legitimidade: Identificação de processos que se assemelham, insegurança e incertezas, relações entre organizações, regras socialmente aceitas, imitação e aparência, homogeneidade de estruturas e práticas. (Baunan & Berge, 2016; Beuren et al., 2010; Brown, 2011; DiMaggio & Powell, 1983; Han, 1994; Haveman, 1993; Lacombe & Chu, 2008; Machado-da-Silva et al., 2005; March & Olsen, 1976; Meyer & Rowan, 1977; Russo et al., 2012; Scott, 2001; 2014; Silva, 2013; Zucker, 1987).
[B3-9] – A Companhia reconhece nos principais Grupos Empresariais do setor as práticas de gestão de risco como uma das causas do sucesso e de fracasso destas organizações? Explique por favor como a empresa avalia e trata internamente estas observações.	
Bloco 4- Identificar as evidências isomórficas na Gestão de Riscos Corporativo das empresas que passaram por processos de internacionalização, quando for o caso.	Justificativa metodológica
[B4-1] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, a companhia passou a conviver com exigência de padronização de procedimentos de gestão de risco por filiais, controladas, com base em diretriz da matriz, controladora? Como foi esse processo?	Analisar o impacto que instituições produzem na gestão das empresas na perspectiva de cultura, educação, organização trabalhista, língua, religião e outros aspectos de elevada magnitude no contexto da internacionalização. (Borges et al., 2009; Conejero et al., 2010; Floriani & Fleury, 2012; Garcia et al. 2015; Scherer et al., 2014; Schumpeter, 1944).
[B4-2] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, quais as contribuições quanto as práticas de gestão de risco, podem ser observadas, tanto recebidas da matriz, controladora quanto das já existentes nas filiais, controladas antes e que foram legitimadas pela matriz, controladora?	
[B4-3] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, em sua opinião, o que melhorou ou perdeu valor, nas práticas de gestão de risco na organização?	

No contexto das respostas, foram observados também a evidência de Dissociação (*Decoupling*), nas práticas de gerenciamento de risco declarados, seguindo a revisão de literatura presente neste trabalho. (Carruther, 1995; Cruz et al., 2009; Meyer & Rowan, 1977; Motta & Vasconcelos, 2009; Oliver, 1991; Scapens, 2006; Scott & Meyer, 1991; Siti-Nabiha & Scapens, 2005; Tolbert & Zucker, 1996).

3.4 Da coleta e análise de dados

O alvo desta pesquisa foi delimitado por usinas de açúcar e etanol localizadas no Estado de São Paulo, perfazendo cerca de 172 unidades produtivas que formam 94 grupos empresariais. Os grupos empresariais podem contemplar vários parques industriais espalhados no Estado de São Paulo, inclusive com unidades fora do Estado. Assim, os grupos estão contemplados por sua matriz no Estado de São Paulo, concentrando a sua administração em Centros de Serviços Compartilhados (SCS), ou unidades administrativas centralizadas.

Após prévia investigação destes 94 grupos empresariais por meio de documentos e publicações divulgadas entre os anos de 2013 a 2018 nas mídias eletrônicas, sites das empresas ou em relatórios formais como as Demonstrações Financeiras, Formulários de Referência, todos disponibilizados ao público, foi segregado 18 grupos com indícios de atividades ligadas à gestão de risco. Este trabalho é demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9

Identificação prévia dos Grupos empresariais a serem pesquisados

Grupo de usinas que não apresentaram indícios de práticas de gestão de risco no levantamento prévio de pesquisa	Grupo de usinas que apresentaram indícios	Fontes pesquisadas
Usina colorado / Renuka do Brasil / Alta Mogiana / Colombo / Clealco / Grupo Moreno / Nardini / Da Mata / Virgulino de Oliveira / Pedra Agroindustrial / Cocal / Dracena / Itaquere / UJE / Estiva / São domingos / Usina Pitangueiras / Abengoa / Viralcool / Cevasa / Ferrari / Usina Açúcareira Guairá / Santaisabel / Floralco / (Glencore) - Glencane Bioenergia / USL - Ourinhos (São Luiz) / Usina Santa Rita / Usina Rio Pardo / Usina Carolo / Aralco / Usina Açúcareira Furlan / Vista Alegre / Bioenergia do Brasil / Usina Ester / Usina Iacanga agroindustrial / Itajobi / Usina Santa Lúcia / Água Bonita / Grupo Bertolo / Grupo Maringa / Usina Pederneiras / J. Pilon Açúcar (copersucar) / Grupo Toledo / Decasa / Unidde Canitar / Grupo Negrelli / Branco Peres / Destilaria Londra / Diana / Atena / Alta Paulista / Alcoeste / Usina Santa Rosa / Malosso Bioenergia TGM / CBAA / Caféalcool / Destilaria Seis Lagoas / Usina Granelli / Destilaria Pyles / Cereale Brasil / Baldin / Usina Bazan S/A / Citrosuco / Delos / Novaera energia / Grupo Carlos Lyra / Usina Itaiquara / Onda Verde Agroindustrial / Usina Califórnia / Santa Luzia / Usina Manduri / Usina Santo Antônio / Usina São Francisco / Usina São Joaquim / Usina JJ / Usina Rosa	São Martinho / Raízen / Tereos / Biosev / Odebrecht / Bunge / Cofco Agri / Zilor / Grupo USJ / Usina Batatais / São Manoel / Umoe / Grupo Balbo / Usina Santa Adélia / Proterra Investment Partners / DC Bio - Usina Dela Coletta / Pantaleon / Altoalegre.	Documentos e publicações divulgadas nas mídias eletrônicas, sites das empresas ou em relatórios formais como as Demonstrações Financeiras, Formulários de Referência, todos disponibilizados ao público.

Nota. Os nomes dos grupos empresariais foram coletados da “Revista eletrônica Novacana” do período de 2013 a 2017. Recuperado de https://www.novacana.com/usinas_brasil/estados/sao-paulo em 24 de julho de 2018.

Os 18 grupos delimitados foram listando numericamente de 1 a 18. Após esta identificação, a relevância foi convalidada pela sua participação no segmento nos últimos cinco anos, utilizando a métrica de “moagem de cana-de-açúcar”, indicador que permite observar a participação, o tamanho do grupo no cenário brasileiro. A Figura 6 ilustra a referida proporcionalidade de mercado.

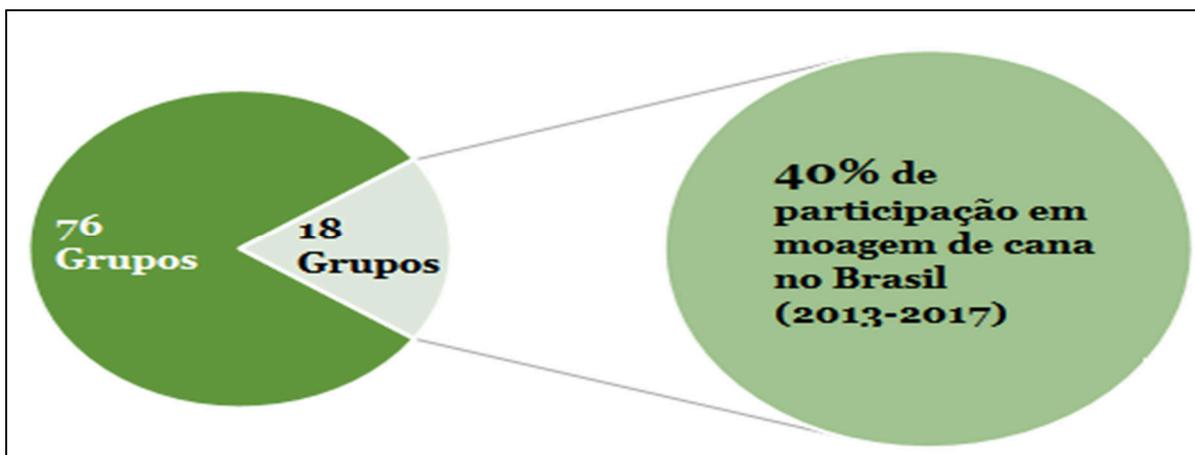


Figura 6. Posicionamento das empresas selecionadas na pesquisa no setor sucroenergético.

Nota. Percentual de participação de moagem de cana-de-açúcar por grupo empresarial, coleta de dados nos sites eletrônicos das empresas. Fonte complementar com o registro de moagem de cana-de-açúcar no Brasil Recuperado de https://www.novacana.com/usinas_brasil/estados/sao-paulo?page=9

A Figura 6 ilustra a relevância dos grupos selecionados nesta pesquisa frente ao cenário produtivo brasileiro. Conforme é destacado nos sites dos órgãos deste setor, como a UDOP, União dos Produtores de Bioenergia, a ÚNICA, União da Indústria de Cana-de-Açúcar e na mídia eletrônica, a quantidade de grupos empresariais no setor é representada numericamente por empresas familiares, pequenas usinas de cana-de-açúcar distribuídas principalmente no Estado de São Paulo. Os grupos escolhidos para estudo participam com cerca de 40% de toda cana-de-açúcar processada no país, são empresas referência no setor, assim, legítimos representantes para os estudos destinados neste trabalho. A Tabela 10 permite analisar individualmente a representatividade dos grupos selecionados, no evolutivo dos anos 2013 a 2017.

Tabela 10

Posicionamento individual das empresas selecionadas na pesquisa no setor sucroenergético

Grupo	2013	T%	2014	T%	2015	T%	2016	T%	2017	T%
Cana esmagada a Brasil ('000 ton)	588.478	100 %	651.294	100%	633.927	100%	666.824	100 %	651.841	100 %
Participação das empresas selecionadas	236.583	40 %	242.537	37%	249.501	39%	258.816	39 %	256.101	39 %

Continua

Grupo	2013		2014		2015		2016		Conclusão 2017	
	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
São Martinho	15.600	3%	18.700	3%	20.000	3%	19.300	3%	22.200	3%
Raízen	61.441	10%	57.079	9%	59.929	9%	62.168	9%	61.217	9%
Tereos	18.200	3%	19.700	3%	20.200	3%	19.600	3%	19.800	3%
Biosev	29.500	5%	30.000	5%	28.300	4%	31.000	5%	31.500	5%
Odebrec ht	22.534	4%	23.766	4%	29.300	5%	28.300	4%	25.800	4%
Bunge	22.000	4%	22.000	3%	22.000	3%	22.000	3%	22.000	3%
Cofco										
Agri	11.000	2%	11.000	2%	11.500	2%	14.500	2%	14.000	2%
Zilor	10.020	2%	10.665	2%	10.814	2%	11.341	2%	10.379	2%
USJ	8.000	1%	8.000	1%	8.000	1%	8.000	1%	8.000	1%
Batatais	3.500	1%	6.371	1%	3.800	1%	6.320	1%	4.207	1%
São Manoel	3.474	1%	3.231	0%	3.764	1%	4.300	1%	4.500	1%
Umoe	2.600	0%	2.600	0%	2.600	0%	2.600	0%	2.600	0%
Balbo	6.000	1%	6.000	1%	6.000	1%	6.332	1%	6.582	1%
Sta Adélia	5.846	1%	5.782	1%	5.883	1%	5.941	1%	5.739	1%
Proterra	3.400	1%	3.400	1%	3.400	1%	3.400	1%	3.400	1%
DC Bio	1.906	0%	1.906	0%	1.906	0%	1.906	0%	1.906	0%
Pantaleo	2.640	0%	2.640	0%	2.640	0%	2.640	0%	2.640	0%
Altoalegr	8.922	2%	9.697	1%	9.465	1%	9.168	1%	9.632	1%

Nota. Percentual de participação de moagem de cana-de-açúcar por grupo empresarial, coleta de dados nos sítios eletrônicos das empresas. Fonte complementar com o registro de moagem de cana-de-açúcar no Brasil recuperado de https://www.novacana.com/usinas_brasil/estados/sao-paulo?page=9

Foram enviados convites aos gestores, executivos, para participarem da entrevista através dos canais de Relacionamento com Investidor ou outro endereçamento disponível nos sítios eletrônicos destas empresas. Utilizou-se também de redes sociais de negócios, o LinkedIn, para obter contato com os profissionais atuantes nestas corporações.

Os grupos empresariais dos quais contribuíram com profissional concedendo entrevista ou respondendo às questões elaboradas no roteiro de entrevista foram: 1 São Martinho, 2 Raízen, 4 Biosev, 6 Bunge, 7 Cofco Agri, 8 Zilor, 10 Usina Batatais, 13 Grupo Balbo, 14 Usina Santa Adélia, totalizando nove grupos empresariais. Nos demais grupos a obtenção de documentos disponível ao público. Os participantes das entrevistas ocupam posições estratégicas contribuindo com a legitimação de suas respostas frente ao grau de envolvimento e ação sobre o tema investigado sendo, 28% Diretoria, 27% Controller, 18% Coordenação, 9% Especialista de Risco, 9% Assessor e 9% Conselheiro.

Este fator fortalece a qualidade das informações coletadas e convalidadas com os achados encontrados na análise documental. Os dados são apresentados seguindo o roteiro de entrevista, que se voltou para a transcrição integral das gravações com o auxílio de software de edição de texto, tabulação dos dados e análise de conteúdo. Após leitura das transcrições,

realizou-se a categorização dos achados, seguindo os preceitos de Martins e Theóphilo (2009, p. 98);

“... entendem que a análise de conteúdo busca a essência de um texto, contida nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis. Para os autores, ela deve ser realizada em três etapas: Pré-análise com a coleta e organização do material a ser analisado; descrição analítica com categorização dos achados; e interpretação inferencial com quadros de referência baseados na fundamentação teórica” (Martins & Theóphilo, 2009, p. 98).

O material extraído dos documentos foi identificado e classificado aplicando a análise de conteúdo com o uso da categorização dos mecanismos do isomorfismo coercitivo, normativo e mimético. A Tabela 11, lista a categorização vinculando ao roteiro de entrevista e a fundamentação teórica, nas manifestações isomórficas coercitiva, normativa e mimética. Sua construção parte do referencial teórico seguindo o roteiro de entrevista previamente elaborado e aplicado na coleta de dados na entrevista, sendo identificada e descrita a categorização chave, delimitando sua característica e descrição.

Tabela 11

Categorização dos achados, com base no roteiro de pesquisa e da fundamentação teórica

<u>Referencial Teórico</u>	<u>Roteiro de Entrevista</u>	<u>Descrição</u>	<u>Característica</u>	<u>Descrição</u>
Categorização do Isomorfismo Coercitivo				
DiMaggio e Powell (1983); Mizruchi & Fein, (1999); Beuren, Fachini & Nascimento (2010); Brandau et al. (2013); Minarelli, (2016); Horn, R. & Ignoumba, C.A. (2017, p.16); Sá, M. M. (2017). Alver, Alver e Talpas (2013)	[B2-1], [B2-2], [B2-3], [B2-4], [B2-5], [B2-6], [B2-7], [B2-8], [B3-1], [B3-2],[B3-3], [B3-4], [B3-5], [B4-1], [B4-2], [B4-3].	1. As práticas de Gestão de Risco são exercidas por obrigação, imposição.	1.1 Legislação 1.2 Pressão Governamental 1.3 Pressão de Grupos de Interesse 1.4 Imposição de <i>Stakeholders</i> 1.5 Imposição direta de procedimentos e padrões operacionais	1.1.1 Controles de Risco motivados pela preocupação com a Legislação Ambiental 1.1.2 Controles de Risco motivados pela preocupação de ações trabalhistas 1.2.1 Atendimento a determinação de órgãos governamentais como ANELL, ANP 1.3.1 Segue determinações de empresas investidoras estrangeiras 1.4.1 As práticas de Gestão de Risco são aplicadas face necessidade de Certificação 1.5.1 Práticas de gestão de risco impostas pela Matriz, Controladoras.

Continua

<u>Referencial Teórico</u>	<u>Roteiro de Entrevista</u>	<u>Descrição</u>	<u>Característica</u>	<u>Descrição</u>
Categorização do Isomorfismo Normativo				
DiMaggio e Powel (1983); Scott (2001); Imoniana, J. O., & Nohara, J. J. (2005); Penha & Parisi, (2005); Boon et al (2009); Assis et al. (2010); Beuren, Fachini e Nascimento (2010); Brandau et al. (2013); Brandau et al. (2013); Tupa, Simorata & Steiner (2017).	[B2-1], [B2-2], [B2-3], [B2-4], [B2-5], [B2-6], [B2-7], [B2-8], [B3-1], [B3-2], [B3-6], [B3-7]	2. Associado a profissionalização	<p>2.1 Educação formal padronizada</p> <p>2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas</p> <p>2.3 Recrutamento dentro do mesmo segmento</p> <p>2.4 Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos</p> <p>2.5 Recomendação de associações profissionais</p>	<p>2.1.1 A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias</p> <p>2.1.2 Efetua treinamento de Risco Operacional</p> <p>2.1.3 Exige formação superior específica</p> <p>2.2.1 É possível identificar a existência de normatização de métodos de trabalho, redes profissionais de troca de informações</p> <p>2.3.1 Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento</p> <p>2.4.1 Cita a nomenclatura dos cargos ligados a Gestão de Risco</p> <p>2.5.1 Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria</p>
Categorização do Isomorfismo Mimético				
March & Olsen, (1976), Meyer e Rowan (1977); DiMaggio e Powell (1983); Zucker (1987); Haveman, (1993); Han, S. (1994), Scott, (2001); Machado-da-Silva, Fonseca & Crumbelatte (2005); Lacombe & Chu (2008); Beuren, Fachini & Nascimento (2010); Brown (2011); Russo, Parisi, Megliorini e Almeida (2012); Silva, C. B. (2013); Segundo Scott, (2014); Baunan, & Berge, (2016). Assis et al., (2010); Duarte & Tavares (2012).	[B2-1], [B2-2], [B2-3], [B2-4], [B2-5], [B2-6], [B2-7], [B2-8], [B3-1], [B3-2], [B3-8], [B3-9], [B4-1], [B4-2], [B4-3].	3. Respostas de padrões para a incerteza através de soluções encontradas por outros	<p>3.1 Tecnologias novas ou insuficientes</p> <p>3.2 Transferência ou rotatividade de empregados</p> <p>3.3 Referências de modelos e políticas de outras organizações</p> <p>3.4 Relação Matriz e Filiais</p>	<p>3.1.1 Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na Gestão de Risco</p> <p>3.1.2 Cita busca de tecnologias para criação de Base de Dados de Perdas Operacionais</p> <p>3.1.3 Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco</p> <p>3.2.1 A entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia</p> <p>3.3.1 Identificação de práticas e processos que se assemelham nas usinas</p> <p>3.3.2 Homogeneidades evidenciadas nos Relatórios de Sustentabilidade</p> <p>3.4.1 Segue determinações de matriz e/ou filiais</p>

Conclusão

<u>Referencial Teórico</u>	<u>Roteiro de Entrevista</u>	<u>Descrição</u>	<u>Característica</u>	<u>Descrição</u>
			3.5 Aquisições e Fusões	3.5.1 Implantação de Programas de gestão de risco ou metodologias por força de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas
			3.6 Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais	3.6.1 Exigência de padronização de procedimentos por filiais com base em diretriz da matriz 3.6.2 Uso de indicadores de benchmark

Nota. Adaptado de “Evidências do isomorfismo na gestão de riscos operacionais em instituições financeiras que atuam no Brasil” de M. L. Ferreira, 2016, p. 42.

No mecanismo do isomorfismo coercitivo, foram classificadas 6 características para agrupar os dados encontrados, para o isomorfismo normativo 7 características e no isomorfismo mimético 10 características. Os recortes foram mapeados, transcritos na íntegra, com a citação da origem e local, em alguns casos, disponibilizando o endereço eletrônico para consulta (link). A tabulação destes dados também considerou a organização das questões do roteiro de entrevista, assim, preparando o material para a triangulação dos resultados.

O passo seguinte constituiu na análise de conteúdo, tabulando para cada grupo empresarial objeto desta pesquisa a presença destas características isomórficas, rotulando nas tabelas como “A = Ausente”, para a ausência daquela característica isomórfica naquela empresa, “P = Parcial”, para a identificação de presença parcial da característica isomórfica e “I = Integralmente Presente”, onde a leitura e análise não deixam dúvidas da plena existência da referida característica isomórfica presente nos relatos da empresa.

Ao final, a somatória de “P” e “I” calculando o percentual total “T%”, fornece a confirmação da ação isomórfica da característica investigada, identificando a sua frequência no total dos grupos empresariais estudados. Por ser um trabalho metodologicamente qualitativo, estas tratativas serviram para qualificar os achados nas entrevistas com a análise dos documentos, permitindo a triangulação e posterior validação da convergência das evidências encontradas. Todas as características isomórficas foram criticadas independentemente de sua frequência, transcrevendo os relatos na íntegra para cada sessão neste trabalho.

Nesta fase, constatou-se que para os grupos empresariais 11 São Manoel, 12 Umoe, 15 Proterra Investment Partners. 16 DC Bio - Usina Dela Coletta, 17 Pantaleon e 18 Altoalegre, apesar de apresentarem inicialmente indício de prática de gestão de risco, não possuíam documentos ou quaisquer relatórios que permitissem identificar as evidências requeridas nesta pesquisa. Por este motivo, e considerando sua menor representatividade entre os grupos empresariais selecionados inicialmente, elas foram excluídas da tabulação.

O procedimento de triangulação entre os achados cruza a percepção dos entrevistados frente aos dados coletados nos documentos, resultando em uma tabulação das categorias que apresentaram maior frequência em ambos os casos, demonstrando a convergência das evidências encontradas. De um lado as forças isomórficas causais atuantes nos processos de gestão de risco com maior frequência evidenciadas nas entrevistas e do outro as categorizações isomórficas com maior frequência destacadas nos relatos documentados.

3.5 Aplicação da técnica de saturação teórica

A presente pesquisa utilizou a técnica de saturação teórica, onde, segundo Nascimento et al. (2018), é considerada saturada a coleta de dados quando nenhum novo elemento é encontrado e o acréscimo de novas informações deixa de ser necessário, pois não altera a compreensão do fenômeno estudado, corroborando o conceito descrito e aplicado por Glaser e Strauss (1967) e destacando o determinado momento na pesquisa de campo em que a coleta de novos dados não traria mais esclarecimentos para o objeto estudado. Exercer esta técnica requer atenção, deve-se justificar por que se interrompeu o processamento de novas observações e o recrutamento de novos participantes (Fontanella et al., 2011).

Para tratar a coleta de dados e validar sua saturação, foram adotadas as seguintes medidas:

- a) Leitura das transcrições das entrevistas realizadas, leitura dos relatórios e documentos coletados, identificando e codificando e nominando os dados em referência à resposta ao problema de pesquisa levantado;
- b) alocação em tabela dos temas e tipos de enunciados;
- c) evidenciação da ausência de novos elementos a partir de determinado ponto na pesquisa, demonstrando a saturação.

A Tabela 12 detalha os tipos de enunciados, a recorrência em que surgem nas entrevistas, totalizando o número de recorrência e a somatória de novos tipos de enunciados para cada entrevista. A classificação utilizou a letra “x” para recorrências e a letra “Y” para um novo tipo de enunciado.

Tabela 12
Evidenciação de saturação de pesquisa

<u>Tipos de Enunciados</u>	<u>Entrevistas</u>										<u>Recor- rência</u> <u>Total</u>	
	1	2	4	6	7	8	10	13	14			
<u>Evidências Isomórficas Coercitivas na Gestão de Risco</u>												
. Controles de Risco motivados pela preocupação com a Legislação Ambiental	Y								x			2
. É manifestada preocupação com riscos trabalhistas	Y					x			x			3
. Segue determinações de empresas investidoras estrangeiras.			Y									1
. As práticas de Gestão de Risco são aplicadas face necessidade de Certificação				Y					x			2
. Práticas de gestão de risco impostas pela Matriz, Controladoras												0
. Atendimento a determinação de órgãos governamentais como ANELL, ANP	Y	x										2
. Cumprimento de TAC(s) (Termo de Ajustamento e Conduta)						Y	x				x	3
<u>Evidências Isomórficas Normativas na Gestão de Risco</u>												
. A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias	Y	x	x	x			x	x	x	x		8
. Efetua treinamento de Risco Operacional	Y	x	x	x	x			x	x	x		8
. Exige formação superior específica	Y	x	x	x	x			x				6
. É possível identificar a existência de normatização de métodos de trabalho, redes profissionais de troca de informações	Y	x	x	x	x			x	x	x		8
. Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento					Y							1
. Cita a nomenclatura dos cargos ligados a Gestão de Risco	Y	x	x	x	x						x	6
. Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria	Y	x				x	x	x	x	x		7
<u>Evidências Isomórficas Miméticas nas Gestão de Risco</u>												
. Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na Gestão de Risco	Y			x								2
. Cita busca de tecnologias para criação de Base de Dados de Perdas Operacionais	Y											1
. Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco	Y					x		x				3
. A entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia		Y		x	x			x				4
. Identificação de práticas e processos que se assemelham nas usinas	Y	x	x	x	x			x	x	x		8
. Homogeneidades evidenciadas nos Relatórios de Sustentabilidade	Y	x	x	x	x			x			x	7
. Segue determinações de matriz e/ ou filiais				Y								1
. Implantação de Programas de gestão de risco ou metodologias por força de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas				Y								1
. Exigência de padronização de procedimentos por filiais com base em diretrizes da matriz		Y	x	x	x							4
. Uso de indicadores de benchmark	Y	x										2
Total de novos tipos de enunciados para cada entrevista	15	2	3	2	1	0	0	0	0	0	0	-

Nota. Adaptado de "Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica" de B. J. B. Fontanella, B. M. Luchesi, M. G. B. Saidel, J. Ricas, E. R. Turato, & D. G. Melo, 2011, p. 391. Legenda: x: recorrências; Y: novo tipo de enunciado.

O resultado da soma na última linha sinaliza que a partir da quinta entrevista não surgem novos elementos que justificassem novas coletas, adicionais entrevistas, em linha com Fontanella et al. (2011), onde a interrupção da captação de novos participantes decorre do ausência de novos tipos de enunciados, assim, “...correspondendo ao que se denomina saturação teórica, atingindo supostamente o adensamento teórico possível com base nos dados empíricos disponíveis e nos atributos analíticos e interpretativos dos pesquisadores”. A Figura 7 apresenta o resumo visualizando o resultado da saturação em gráfico:

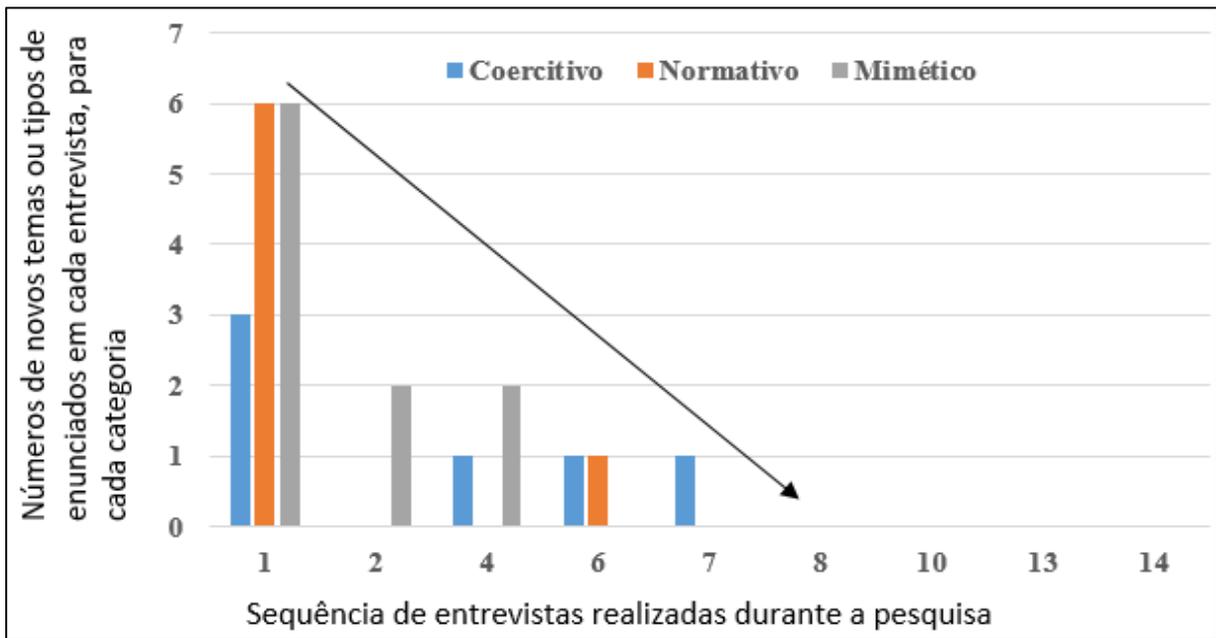


Figura 7. Visualização da “dinâmica de saturação” após categorização dos dados.

Nota. Adaptado de “Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica” de B. J. B. Fontanella et al. 2011, p. 391. Legenda: X: recorrências; Y: novo tipo de enunciado.

O gráfico amplia a visualização das informações apresentadas na Tabela 12, demonstrando como se distribuiu a ocorrência de novos enunciados para as três categorias isomórficas, Coercitivo, Normativo e Mimético. Com concentração de novos elementos na primeira entrevista, constata-se que o grupo categorizado como “Coercitivo” foi saturado teoricamente na quinta entrevista; o “Normativo” na quarta entrevista e o “Mimético” na terceira entrevista, sendo que a partir da quinta entrevista não surgem novos elementos que justificassem novas coletas adicionais de dados.

4 Apresentação e Análise de Resultados

Foram analisadas as transcrições de 10 entrevistas e respostas ao roteiro de entrevista de representantes dos grupos empresariais selecionados neste trabalho e também documentos coletados destas empresas tais como Relatórios de Sustentabilidade, Atas, Demonstrações Financeiras, Formulários de Referência, Fatos Relevantes, *releases* e outros destinados à investidores e demais Stakeholders.

Ao término da análise de conteúdo, foram identificadas as práticas que evidenciam a existência do isomorfismo nestes grupos empresariais do setor sucroenergético, sendo apresentadas separadamente as informações coletadas das entrevistas e dos documentos. Ao final, promoveu-se a triangulação dos achados e a apresentação dos resultados finais. Todo o material se encontra na íntegra no Apêndice.

4.1 Evidências de isomorfismo nas entrevistas

Os grupos empresariais dos quais contribuíram com profissional concedendo entrevista ou respondendo às questões elaboradas no roteiro de entrevista foram: 1 São Martinho, 2 Raízen, 4 Biosev, 6 Bunge, 7 Cofco Agri, 8 Zilor, 10 Usina Batatais, 13 Grupo Balbo, 14 Usina Santa Adélia, totalizando nove grupos empresariais. A análise sobre as respostas das 23 perguntas abertas realizadas seguindo o roteiro de entrevista previamente elaborado, permitiu evidenciar a ação das forças isomórficas atuantes nas práticas de gestão de risco no setor sucroenergético.

Com a preocupação de explorar a percepção de profissionais em cada um destes grupos, a identificação será apresentada pela ordem: Entrevistado 1 - São Martinho; Entrevistado 2 - Raízen; Entrevistado 3 - Biosev; Entrevistado 4 - Bunge; Entrevistado 5 - Cofco Agri; Entrevistado 6 - Cofco Agri; Entrevistado 7 - Zilor; Entrevistado 8 - Usina Batatais; Entrevistado 9 - Grupo Balbo; Entrevistado 10 - Usina Santa Adélia. A Tabela 13 qualifica a relação dos grupos empresariais em relação aos entrevistados.

Tabela 13
Relação dos grupos empresariais em relação aos entrevistados.

Ordem dos grupos empresariais desta pesquisa	grupos objetos	Ordem dos entrevistados participantes destes grupos	Marcação com “X” para dados via Entrevistas	Marcação com “X” para dados via Documentos
1	São Martinho	Entrevistado 1 - São Martinho	X	X
2	Raízen	Entrevistado 2 - Raízen	X	X
3	Tereos	Não respondeu ao convite ou negou participar da entrevista.		X
4	Biosev	Entrevistado 3 - Biosev	X	X
5	Odebrecht	Não respondeu ao convite ou negou participar da entrevista.		X
6	Bunge	Entrevistado 4 - Bunge	X	X
7	Cofco Agri	Entrevistado 5 - Cofco Agri, Entrevistado 6 - Cofco Agri	X	X
8	Zilor	Entrevistado 7 - Zilor	X	X
9	Grupo USJ	Não respondeu ao convite ou negou participar da entrevista.		X
10	Usina Batatais	Entrevistado 8 - Usina Batatais	X	X
11	São Manoel	Não respondeu ao convite ou negou participar da entrevista.		
12	Umoe	Não respondeu ao convite ou negou participar da entrevista.		
13	Grupo Balbo	Entrevistado 9 - Grupo Balbo	X	X
14	Usina Santa Adélia	Entrevistado 10 - Usina Santa Adélia	X	X
15	Proterra Investment Partners	Não respondeu ao convite ou negou participar da entrevista.		
16	DC Bio - Usina Dela Coletta	Não respondeu ao convite ou negou participar da entrevista.		
17	Pantaleon	Não respondeu ao convite ou negou participar da entrevista.		
18	Altoalegre	Não respondeu ao convite ou negou participar da entrevista.		

A Tabela 13 relaciona os grupos empresariais com os respectivos respondentes, marcando com “X” a obtenção de coleta de dados via Entrevistas e por pesquisa documental. Nos grupos empresariais que não disponibilizaram profissionais para participarem da entrevista, a lacuna foi preenchida com os achados documentais, somente os grupos 11 São Manoel, 12 Umoe, 15 Proterra Investment Partners, 16 DC Bio - Usina Dela Coletta, 17 Pantaleon e 18 Altoalegre não participaram, com nenhuma contribuição, seja por entrevista ou documental. Contudo, são grupos empresariais não representativos no contexto nacional e por saturação teórica, esgota-se a base de dados sem prejuízo para a pesquisa.

Com base na avaliação da saturação foram selecionados os tipos de enunciados recorrentes pelo maior número de entrevistados, procedendo a análise de discurso articulado com a análise de conteúdo e a fundamentação teórica, apresentados na sequência, com recorte de trechos das transcrições das entrevistas, seguidos de análise que buscam evidenciar o isomorfismo institucional.

Assim, a cada novo tipo de força evidenciada, tratou-se de efetuar a associação a elementos correlatos da Teoria Institucional, promovendo um significado a cada achado. Cada parágrafo foi analisado na busca de se identificar causas e motivos que pudessem revelar elementos relacionados à Teoria Institucional atuando como força causal crítica. Na sequência são apresentados os recortes das transcrições cuja análise levou à sua classificação nos tipos de enunciados na evidenciação de saturação de pesquisa, selecionando os três tipos de maior recorrência:

a) Tipo de Enunciado: Declaram em algum momento que a Alta Administração utiliza e avalia um ambiente de controle, de maneira a alcançar seus objetivos operacionais e estratégicos.

Entrevistado 1: ... “Gestão de riscos fala com o conselho, definir quais são os riscos e dentro do Risco você tem a definição da primeira linha de defesa e da segunda linha de defesa. Normalmente a primeira linha de defesa é a área responsável por aquele assunto e ela sabendo que aquele é um risco monitorado pelo conselho, ela tem que estabelecer indicadores lá que são reportados mensalmente para saber como tá a posição da própria área.”

Entrevistado 2: ... “de forma corporativa isso é avaliado durante o exercício de 5YP, (em resposta à pergunta: a empresa contempla o Gerenciamento de riscos corporativo quando da elaboração das estratégias e definições de objetivos na companhia?).”

Entrevistado 3: ... “Os riscos de mercado são controlados a partir de políticas de hedge bem definidas e medições de VaR.”

Entrevistado 4: ... “existe uma área global que cuida disso em nível mundial. (em resposta à pergunta: a empresa contempla o Gerenciamento de riscos corporativo quando da elaboração das estratégias e definições de objetivos na companhia?).”

Entrevistado 5: ... “Existem comitês de monitoramento com responsabilidade e regras bem definidas. O reporte das informações é feito pelo time de controladoria e analisado pelo time de risco e as decisões são tomadas pela mesa de operações amparada pelas diretrizes estabelecidas no *board*.”

Entrevistado 6: ... “nos planos de médio e longo prazo, são definidos as ações e planos de investimentos e os níveis de Governança destes projetos em específicos. Todas as estratégias possuem como baluartes o cumprimento integral das legislações brasileiras, englobando e tipificando os potenciais riscos: Riscos de imagem, riscos regulatórios, contingências (cíveis/trabalhistas/tributárias), riscos de mercado, riscos de cambio, riscos de crédito. Dentro destes riscos são efetuadas as devidas políticas e comitês de internos de monitoramento”

Entrevistado 8: ... “à gestão de riscos de mercado é considerada estratégica, sendo um dos poucos assuntos que é pauta permanente das reuniões de Conselho.”

Entrevistado 9: ... “Começando pela parte mais operacional, nós seguimos todos estes modelos de gestão operacional, não conseguiria lhe detalhar, mas no que diz respeito principalmente na indústria, normas, etc. são aplicados aqui, então a gente sempre gosta de mostrar como exemplo a quantidade de certificações que nós temos aqui,....” “...e ver que riscos que estão gerando, mas toda esta avaliação sobe na hierarquia até chegar na estância final, em termos de estrutura de governança do nosso grupo nós não temos um conselho formal, o que nós temos é uma diretoria executiva que atua como um conselho...”

Entrevistado 10: ... “o programa exige o monitoramento dos Diretores e reponsabilidade nos impactos.”

Nos trechos de discursos é possível identificar nas respostas fragmentos do modelo de gerenciamento de riscos corporativos proposto pelo COSO ERM 2017 (COSO, 2017), destacando os 5 componentes inter-relacionados: Governança e cultura, Estratégia e definição de objetivos, Risco na execução, Monitoramento do desempenho e revisão; e finalmente Informação, comunicação e divulgação. E também conceitos contidos nas ISO(s), Horn e Ignoumba (2017).

É importante ressaltar que estes grupos representados pelos entrevistados, apesar de participarem do mesmo segmento, vislumbram realidades corporativas muito diferentes, parte destes atendem as demandas de empresas listadas em bolsa e parte vivenciam estruturas familiares, com sócios regionais, tradicionais. Apesar deste fato, observa-se a ação isomórfica que força a homogeneização de práticas, ações, comportamentos de instituições que compartilham o mesmo campo de negócios. DiMaggio e Powell (1983) e revisitado por Gimenez et al. (2008).

b) Tipo de Enunciado: Tem mapa de risco, avaliando impacto e frequência

Entrevistado 1: “...nós temos quatro categorias de riscos, identificando com cores, os riscos aceitáveis, grau de impacto econômico, de imagem da empresa... não vou saber descrever agora os detalhes.”

Entrevistado 2: “...existe uma matriz de risco revisitada anualmente...” “...Nos trabalhos de auditoria fazemos uma análise de riscos baseada em probabilidade (histórico de ocorrência, setor, empresa, mercado) versus impacto (em caso de materialização do risco qual impacto na companhia...”

Entrevistado 3: “...Apenas na área operacional. A equipe de manutenção industrial classifica os equipamentos por gravidade e possíveis impactos que possam afetar o resultado e a segurança dos colaboradores”

Entrevistado 4: “... existe uma área que faz o controle da classificação de risco, gravidade, trata cada um deles, eu tenho contato mais com as ferramentas de gestão de risco de preços que são mais comuns da minha área, mas não são as únicas...”

Entrevistado 6: “... Trabalho em andamento, existe um análise global dos pontos críticos e monitoramento.”

Entrevistado 9: ... “O ponto de partida é sempre o histórico, aconteceu uma vez nós vamos tentar identificar a origem daquela situação e tomar atitude para evitar ou criar normas para que aquela situação não se repita.”

Entrevistado 10: ... “Em um processo recém estruturado o mapeamento é diário e frequentemente revisto.” “...o programa exige o monitoramento dos Diretores e reponsabilidade nos impactos...”

Apesar das respostas revelarem prática de mapeamento de risco diferente da observada na literatura, tais como descritas por Namazian e Eslami (2011), Petria e Petria (2009) e Scandizzo (2005), com exceção dos entrevistados 1 e 2, os trechos de discursos evidenciam o proposto por Penha e Parisi (2005), a adoção de uma “cultura do risco” como elemento

principal, com a preocupação permanente, por parte dos gestores, com a percepção e gerenciamento dos riscos. Nota-se também este fato em COSO ERM 2017 (COSO, 2017), onde as organizações devem revisar constantemente suas práticas com foco no melhor desempenho. Não se identificou nas respostas a utilização dos KRI(s) *Key Risk Indicator* descritos por Scandizzo (2005), mas situações isoladas de monitoramento e controle, em especial na gestão das commodities e financeira, o que é comum neste segmento.

c) Tipo de Enunciado: Seguem modelos ISO

Entrevistado 4: “...No grande corporativo acredito que sim...” (em resposta ao questionamento sobre o ISO nas práticas de gestão de risco).

Entrevistado 8: “...o mercado financeiro valoriza muito a existência e a eficácia desse processo.”

Entrevistado 9: “...nós entendemos que as certificações é uma demonstração de gestão de riscos neste sentido, você tá atendendo certos critérios e por atender esses critérios Você tem algum maneira esta mitigando possíveis riscos...”

Entrevistado 10: “...Sim. ISO, TACs e financeiros.”

As certificações num contexto geral são lembradas pela maioria dos entrevistados, a seleção do tipo de enunciado levou em consideração a repetição do ISO neste contexto. Conforme descreve Niesen et al. (2016), como exemplo de certificação com abordagem de gestão de risco independente no setor industrial (ISO 31000), a existência desta “necessidade” promove a influência institucional pelas regras, como padrões sociais de ações organizadas, em linha com os estudos de Zucker (1987).

Após as validações das bases teóricas de gestão de risco na percepção dos entrevistados, realizou-se a verificação de evidências isomórficas e suas forças causais atuantes nos processos de gestão de risco nas empresas pesquisadas. São apresentados na sequência os recortes das transcrições cuja análise levou à sua classificação nos tipos de enunciados na evidenciação de saturação de pesquisa, selecionando os de maior recorrência.

4.1.1 Forças causais isomórficas coercitivas evidenciadas nos relatos dos entrevistados

Neste tópico são apresentados os achados coletados nas entrevistas em relação ao isomorfismo coercitivo nas práticas de gestão de risco;

a) Força causal: Controles de Risco motivados pela preocupação com a Legislação Ambiental, recortes das transcrições cuja análise levou à sua classificação neste Tipo de Enunciado:

Entrevistado 1: ... “são alguns dos riscos identificados e monitorados por nós, a questão comum no meio ambiente.”

Entrevistado 9: ... “Nós chegamos a iniciar um trabalho de gestão de risco ambiental junto à nossa corretora da seguro.” “no caso de incêndio, a questão do incêndio é muito relevante para nós, principalmente porque nós temos um manejo orgânico, assim primeiro, obviamente você tem a questão legal em relação à queima de cana, ou seja,

ninguém mais hoje pode queimar cana, mas no nosso caso específico nem é do nosso interesse devido ao manejo que nós aplicamos aqui na nossa estrutura. Então, hoje, por exemplo, o que que foi feito, temos algumas Torres de observação do canavial, nós temos no caminhão bombeiro para atender possíveis focos de incêndio, nós nos juntamos a outras usinas, hoje existe um outro grupo de usinas que atuam conjuntamente para atacar focos de incêndio;”

Esta força isomórfica coercitiva exerce significativa pressão neste setor, atos regulatórios ambientais como a proibição da palha da cana com a Lei 11.241/02, e demais regras impostas pelos órgãos de regulação ambiental são exemplos de intercessões do Estado sobre as operações neste setor conforme descrevem Andrade e Diniz (2007) e Diniz (2003). O cuidado deste tema é evidenciado nos relatórios de sustentabilidade publicados por estes grupos empresariais, confirmando a afirmativa de DiMaggio e Powell (1983), em que a pressão surge também como resposta a uma demanda governamental, impondo diretamente procedimentos e padrões operacionais, regras e estruturas legitimadas a serem aplicadas por toda uma classe de organizações.

b) Força causal: É manifestada preocupação com riscos trabalhistas, recortes das transcrições cuja análise levou à sua classificação neste Tipo de Enunciado:

Entrevistado 1: ... “É lógico que as instruções de trabalho têm preocupações em si com as atividades, com a segurança como controle da atividade”

Entrevistado 6: ... “Tributários, trabalhistas e ambiental...” (em resposta à pergunta: Quais os principais pontos de risco que pode levantar em relação a este fato nesta organização?)

Entrevistado 9: ... “Nós tínhamos uma quantidade muito grande de ações trabalhista, começamos a fazer um controle das situações recorrentes, os pedidos mais recorrentes, as posições mais frequentes, daí chegamos a uma conclusão de que existia a situação que era a questão da periculosidade do motorista do caminhão, que, eu esqueci o nome dele, o caminhão que abastece os equipamentos do campo...”

Historicamente o apelo social sobre o trabalhador do campo na colheita, plantio e tratos da cana-de-açúcar culminaram em legislações trabalhistas mais severas, multas e sanções podendo chegar ao ponto de interdição do negócio em casos extremos. Nascimento (2018), corroborando com Scott (2008), onde descreve como a pressão formal exercida por instituições governamentais, instituições internacionais emerge de forças sociais. A narrativa dos entrevistados acolhe esta ideia de controle operacional de riscos associados ao trabalho e segurança.

c) Força causal: Cumprimento de TAC(s) (Termo de Ajustamento e Conduta), recortes das transcrições cuja análise levou à sua classificação neste Tipo de Enunciado:

Entrevistado 6: ... “Existem alguns TACs pontuais em algumas unidades, não existem nenhuma outra imposição legal /regulamentar ou contratual.”

Entrevistado 7: ... “Sim: TACs, covenants com bancos, compliance com clientes sobre qualidade e segurança alimentar etc.” (em questionado a existência de imposições legais).

Entrevistado 10: ... “Sim, ISO, TACs e financeiros...” (em questionado a existência de imposições legais)

Os Termos de Ajustamento e Conduta (TAC) são firmados perante juízo com regras cujo descumprimento gera alto custo à organização. Esta força causal impõe a empresa a se organizar nos controles internos e mesmo nos processos de trabalhos, criar *compliance* de riscos para demonstrar à sociedade em geral a mudança de conduta, dando legitimidade.

4.1.2 Forças causais isomórficas normativas evidenciadas nos relatos dos entrevistados

a) Força causal: A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias e efetua treinamento de Risco Operacional, recortes das transcrições cuja análise levou à sua classificação neste Tipo de Enunciado:

Entrevistado 1: ... “são mais interno mesmo do que externo, a gente trabalha com o conceito de dono do processo, isso faz parte inclusive das competências que nós medimos anualmente de todos os empregados que passam pelo processo de avaliação formal.”

Entrevistado 2: ... “temos treinamentos de gestão de riscos (áreas afins). Em geral temos consultorias pontuais em áreas onde se considera riscos mais elevados”

Entrevistado 3: ... “Sim, na intranet da cia existem Políticas e Procedimentos as quais todos colaboradores possuem acesso e devem seguir”

Entrevistado 4: ... “constantemente passamos por treinamentos, reciclagem ou itens novos a serem tratados, mas sempre interno, sem participação de terceiros, consultorias...”

Entrevistado 6: ... “Sim em relação a segurança no trabalho”

Entrevistado 7: ... “Sim parcialmente. Consultorias ajudam a elaborar as políticas de gestão de risco”

Entrevistado 9: ... “KPMG é nosso consultor tributário, e processo é conduzido pela E&Y.”

Entrevistado 10: ... “todos os colaboradores passam por treinamento antes de iniciar a sua atividade de rotina”

Representando padrões associados ao processo de profissionalização, a evidência desta força causal é observada na maioria dos relatos dos entrevistados, com vistas à disseminação de cultura, “... a gente trabalha com o conceito de dono do processo, isso faz parte inclusive das competências que nós medimos anualmente ...” e ao reforço e manutenção com a execução de treinamentos, “... temos treinamentos de gestão de riscos (áreas afins)...”, “... constantemente passamos por treinamentos, reciclagem ...”. Esta essência contida nos estudos de Dimaggio e Powell (1983) é também alicerce do componente Governança e Cultura prescrito no COSO ERM (COSO, 2017).

b) Força causal: É possível identificar a existência de normatização de métodos de trabalho, redes profissionais de troca de informações, recortes das transcrições cuja análise levou à sua classificação neste Tipo de Enunciado:

Entrevistado 1: ... “por área e por grau de complexidade, então vamos lá, você parte do Estatuto da empresa, aí depois você tem o regulamento interno do Conselho, políticas que se aplicam a toda empresa que fica inclusive publicada no nosso site, temos o um manual de governança, e aí você vai desdobrando isso para o dia-a-dia da organização e você chega até nas instruções de trabalho. É lógico que as instruções de trabalho têm preocupações em si com as atividades, com a segurança como controle da atividade, mas quando tem origem das bases para fundamentar as instruções de trabalho, acaba por ter a abrangência disso, vai ficando cada vez mais detalhada, tudo acessivo para todo mundo”

Entrevistado 2: “...No caso da avaliação de risco da auditoria interna, sim existe uma metodologia definida e divulgada durante os trabalhos que estão sendo realizados”

Entrevistado 3: “...Na intranet da cia existem Políticas e Procedimentos as quais todos colaboradores possuem acesso e devem seguir”

Entrevistado 4: “...na área comercial nós temos a parte de controle, chamada controle de posição, long short, na minha área específica...” “Existe uma área global de risco que realiza o input via sistema das regras de risco. É tudo automático”

Entrevistado 5: ... “Existem manuais de procedimento para que toda a Companhia elabore os relatórios no mesmo padrão e utilizando o mesmo conceito”

Entrevistado 8: ... “Temos uma política de Gestão de riscos, definida pela área e aprovada pelo Conselho, que é seguida por todas as áreas, sendo a área de Gestão de riscos a guardiã dessa política. Outras políticas, como a de gestão financeira, por exemplo, são linkadas àquela política”

Entrevistado 9: ... “nós temos um consultor de seguros aqui, então nós entendemos que no momento que você está contratando uma apólice de seguro, você acaba tendo que fazer uma avaliação do risco que você está correndo e nesse processo você acaba analisando algumas variáveis que permitem decidir, se esse é o risco que vale a pena eu ter uma apólice de seguro para gerenciar ou esse é o risco que vale a pena eu investir nele já que a gestão desses não é uma cobertura de seguro por exemplo”

Entrevistado 10: ... “todos os colaboradores passam por treinamento antes de iniciar a sua atividade de rotina”

Nas entrevistas é possível identificar a estrutura formal descrita por Meyer e Rowan (1977), como exemplo citado pelo Entrevistado 1, “...você parte do Estatuto da empresa, aí depois você tem o regulamento interno do Conselho, políticas que se aplicam a toda empresa que fica inclusive publicada no nosso site, temos o um manual de governança, e aí você vai desdobrando isso para o dia-a-dia da organização e você chega até nas instruções de trabalho ...”, este recorte corrobora com os autores, onde esta estrutura formal é o conjunto basilar na realização das atividades, criados para atender a políticas e objetivos explícitos, que formam a fundamentação de uma teoria racional, norteando o como e para qual fim as atividades são exercidas, verdadeira ação da força causal isomórfica normativa.

c) Força causal: Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria, recortes das transcrições cuja análise levou à sua classificação neste Tipo de Enunciado;

Entrevistado 1: “...no começo para construir a nossa plataforma de Gestão de Risco a gente contratou PRICE, Capitania, acho que o próprio controle da auditoria interna ser exercida por uma auditoria externa também é uma forma de fazer isso. ”

Entrevistado 2: “...temos consultorias de negócios (interna e externa), áreas de consultoria de controles e auditorias externas e interna...”

Entrevistado 5: ... “Sim em relação a segurança no trabalho”

Entrevistado 7: ... “Nós chegamos a iniciar um trabalho de gestão de risco ambiental junto à nossa corretora de seguro”

Entrevistado 8: ... “Sim, na implementação do modelo... (em questionado se foi utilizado uso de consultoria, auditoria) ”

Entrevistado 9: “Nós já fizemos trabalho principalmente no que diz respeito à parte tributária de auditoria interna, então com foco em identificar possíveis falhas dentro da nossa área tributária...”

Entrevistado 10: “... A gestão de risco era monitorada através de ferramentas como Kaizen, PDCA, 5w2h, A3 e 5S ...”

Captura-se nos trechos de discursos a influência do isomorfismo normativo a qual exercem as consultorias sobre os ambientes organizacionais, agindo no sentido de institucionalização de novos artefatos, em especial as práticas de gestão de risco, objeto deste estudo, vide comentário do entrevistado 1, “...no começo para construir a nossa plataforma de Gestão de Risco a gente contratou PRICE, Capitania, acho que o próprio controle da auditoria interna ser exercida por uma auditoria externa também é uma forma de fazer isso ...”, em linha com Dimaggio e Powell (1983), revisitado por Russo et al. (2016).

As ferramentas citadas pelo entrevistado 10, “A gestão de risco era monitorada através de ferramentas como Kaizen, PDCA, 5w2h, A3 e 5S ...” fogem do contexto direto de práticas de gerenciamento de risco, como descritos na literatura e se aproximam de outros artefatos gerenciais. Contudo, ao considerar que o objeto central da gestão de riscos vai além de sua identificação e mitigação, e que a contribuição relevante destas práticas é agregar valor de forma sustentada às atividades da organização. Peleias, et al. (2013), os efeitos são direcionados para o mesmo fim, institucionalizando ações com resultados esperados nos modelos tradicionais descritos na literatura atual sobre práticas de gestão de risco.

4.1.3 Forças causais isomórficas miméticas evidenciadas nos relatos dos entrevistados

Neste ponto são apresentados os recortes colhidos dos entrevistados em relação ao isomorfismo mimético nas práticas de gestão de risco;

a) Força causal: A entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia, recortes das transcrições cuja análise levou à sua classificação neste Tipo de Enunciado;

Entrevistado 1: “... sim, até mesmo parte da Diretoria profissional vinda de mercado, trouxe essa contribuição...”

Entrevistado 2: “...trazem bagagem e experiências diversas, mas que acabam sendo convergidos dentro da cultura de controles que a empresa quer implantar...”

Entrevistado 4: “... internamente já acontece isso com o *Job change*. O *job change* contribui internamente com a rotação de profissionais internamente contribuem neste

processo, os profissionais trocam de posições e isto contribui no processo, por exemplo, sai do negócio do milho, vim para o açúcar, isto ocorre inclusive para outros países, sai alguém daqui da logística de açúcar do Brasil e vai fazer grãos em Barcelona...”

Entrevistado 5: ... “Sim, a contratação de diversos profissionais vindos de empresas que já tinham a gestão de riscos em sua cultura facilitou a implantação dessa política da Companhia”

Entrevistado 8: “... sim, já que a cultura não existia na companhia...”

Entrevistado 10: “...Sim. Geralmente no conhecimento de outras culturas agregam a gestão. ...”

A entrada de novos colaboradores com bagagem de outras empresas contribui com o chamado isomorfismo mimético, mecanismo de imitação de modelos de sucesso descrito por DiMaggio e Powel (1983). O processo pode ocorrer de forma indireta, como nos casos de transferência ou rotatividade de empregados. Os relatos dos entrevistados revelam a ação desta força causal isomórfica, no reconhecimento destes novos personagens na implementação de práticas de gestão de risco ou seu aprimoramento, como descreve o entrevistado 5 “... Sim, a contratação de diversos profissionais vindos de empresas que já tinham a gestão de riscos em sua cultura facilitou a implantação dessa política da Companhia ...” Em Companhias participantes de conglomerados corporativos atuantes em vários segmentos, esta força isomórfica é percebida internamente, como relata o entrevistado 4.

b) Força causal: Identificação de práticas e processos que se assemelham nas usinas, recortes das transcrições cuja análise levou à sua classificação neste Tipo de Enunciado;

Entrevistado 1: “... então tira risco de variação cambial, risco de Exposição de preço, risco de contratação aquisição de matéria-prima, risco de reposição de pessoas Chaves na organização...”

Entrevistado 2: “... a tesouraria tem procedimentos rígidos quanto a tomada de riscos financeiros...”

Entrevistado 3: “... os riscos de mercado são controlados a partir de políticas de hedge bem definidas e medições de VaR. O risco operacional é transferido às seguradoras com a contratação de apólices de seguro dentro dos limites considerados suportáveis pela cia...”

Entrevistado 4: “... existem políticas de risco de delimitam como e quando eu vou vender de açúcar na bolsa de valores, como devo fazer o hedge cambial, assim, são as políticas de risco comercial...”

Entrevistado 5: “... cada tipo de risco e reportados para um grupo responsável por executar operações de hedge. Existem limites de exposição aprovados pelo *board* da empresa e quando a exposição está fora do limite a mesa de operações deve fazer o hedge...”

Entrevistado 6: “... usos de instrumentos financeiros de derivativos de modo a mitigar riscos de cambio e preços...”

Entrevistado 8: “... gerenciamos basicamente dois riscos de mercado: risco de commodity (açúcar) e de moeda (dólar) ...”

Entrevistado 9: “... nos gerenciamos o risco cambial, já que o açúcar é a mercado. Quanto eu posso estar exposto a variação do câmbio em 30, 60, 90 dias, então essa é nossa política. Hoje faz três anos que nós também começamos a fazer fixação do nosso

açúcar na Bolsa de Nova York dentro de um modelo que a Coopersucar disponibiliza para nós ...”

Entrevistado 10: “... alguns contratos de compromissos externos exigem esses limites (em resposta sobre prática de hedge) ...”

Em 91% das respostas dos entrevistados, as práticas e processos que se assemelham estão ligadas ao risco financeiro e comercial, com uso de hedge cambial e para precificação de seus produtos, fato registrado na revisão de estudos sobre riscos no setor, Centenaro (2012), Sanders e Baker (2012) e Silva (2015).

Segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo mimético resulta de respostas padronizadas à incerteza. Os recortes revelam objetivos ambíguos, comuns entre os participantes deste segmento, as organizações acabam imitando outras consideradas “cases” de sucesso quando se deparam com incertezas, e até aprendendo de forma participativa, como relata o entrevistado 9, “... Hoje faz três anos que nós também começamos a fazer fixação do nosso açúcar na Bolsa de Nova York dentro de um modelo que a Coopersucar disponibiliza para nós ...”

c) Força causal: Homogeneidades evidenciadas nos Relatórios de Sustentabilidade, recortes das transcrições cuja análise levou à sua classificação neste Tipo de Enunciado;

Entrevistado 1: “... O papel do Conselho de administração que hoje é parte pela família parte por profissionais, da profissionalização da diretoria...” “...ao abrir o capital, a aprovação de ter as práticas como empresas do novo mercado de mais alto nível de governança...”

Entrevistado 2: “... periodicamente temos de apresentar ao Comitê de Auditoria (membros do conselho, diretores e acionistas) sobre os principais trabalhos e riscos inerentes aos processos auditados...”

Entrevistado 3: “... Mensalmente um Comitê de Risco é formado para receber atualizações das posições e para tomada de decisões que sejam pertinentes...”

Entrevistado 4: “... tem relatórios de sustentabilidade e outros informados ao público...”

Entrevistado 5: “... Existem comitês de monitoramento com responsabilidade e regras bem definidas. ”

Entrevistado 6: “... que existe um comitê de análise/decisão dos instrumentos de derivativos que serão contratados, e planos estratégicos de curto e médio prazo para novos investimentos. Existe ainda um aprimoramento e divulgação de códigos de conduta e canal de ouvidoria o qual quaisquer desvios de atitude em dissonância ao código de conduta são investigados e analisados...”

Entrevistado 8: “... temos uma política de Gestão de riscos, definida pela área e aprovada pelo Conselho, que é seguida por todas as áreas, sendo a área de Gestão de riscos a guardiã dessa política...” “...a gestão de riscos de mercado é considerada estratégica, sendo um dos poucos assuntos que é pauta permanente das reuniões de Conselho...”

Entrevistado 10: “... o programa exige o monitoramento dos Diretores e reponsabilidade nos impactos...” “...Relatório de sustentabilidade e o parecer da auditoria externa...” (quando questionado sobre a existência de algum relatório).

Como descreve Ferreira (2016), a divulgação pública de princípios, melhores práticas permitem que outras organizações usem as informações como base e implantem suas próprias

estruturas de gestão de risco operacional. É possível verificar uma homogeneidade nas respostas dos entrevistados que tratam da organização corporativa, particularmente as que são encontradas nos relatórios de sustentabilidade, tais como a existência de Comitês de auditoria, responsabilidades descritas do Conselho de Administração, código de ética, política de risco, disseminando as *best practice* que integram o pilar cognitivo-social, encontrando com crenças comuns ou lógicas compartilhadas de ação (Dimaggio & Powell, 1983; Haveman, 1993; Scott, 2001).

Este mimetismo não é impositivo, ou seja, verifica-se a mentalidade “*follow the leader*” descrita por Haveman (1993) considerando a teoria institucional, conceito que melhor capta a homogeneidade e que permite garantir a legitimidade e a credibilidade que os agentes envolvidos buscam mostrar ao público. DiMaggio e Powell (1983).

d) Força causal: Exigência de padronização de procedimentos por filiais com base em diretrizes da matriz, recortes das transcrições cuja análise levou à sua classificação neste Tipo de Enunciado;

Entrevistado 1: “... nós tivemos uma participação com a PBIL que era um braço com a Petrobras, um aprendizado interessante, principalmente depois de tudo que eles viveram, nesse contexto acho que sim, ajudou...”

Entrevistado 2: “... temos uma filial na Argentina. Somos parte de um grupo Holandês, com atuação global...”

Entrevistado 4: “... Bunge fez investimentos em unidades de produção, a gestão de risco é corporativa em São Paulo, assim todas as unidades são produtoras e reportam para São Paulo...”

Entrevistado 6: “... A Cofco do Brasil é uma empresa derivada da aquisição de 02 outras empresas (Noble agri e Nidera) tendo como acionistas controladores a Cofco China, estatal do governo. Desta forma os valores e cultura vem sendo difundidos e alinhados com os valores da matriz, que incluem padrões de ética, níveis de aprovação, políticas e procedimentos internos...”

Entrevistado 10: ... “ao fundir com uma empresa onde o quadro de gestão de risco era o Norte para novas decisões a Companhia foi se adaptando e transformando de forma linear toda a gestão em busca de excelência ...”

Dentre os objetivos específicos desta pesquisa está a busca de evidências isomórficas de gestão de riscos operacionais em usinas de cana-de-açúcar, do setor sucoenergético que passaram por processos de internacionalização. Os recortes apresentados neste enunciado permitiram atingir este objetivo, conforme se observa nas narrativas, descrevendo a influência direta provocada pelas matrizes internacionais, a exemplo descrito pelo entrevistado 6; “... A Cofco do Brasil é uma empresa derivada da aquisição de 02 outras empresas (Noble agri e Nidera) tendo como acionistas controladores a Cofco China, estatal do governo. Desta forma os valores e cultura vem sendo difundidos e alinhados com os valores da matriz, que incluem padrões de ética, níveis de aprovação, políticas e procedimentos internos ...”

González (2012) aponta que a relação entre matriz e filiais pode ser considerada uma manifestação do isomorfismo mimético, caracterizado pelo uso de padrões como resposta a incertezas, denotando que uma mesma característica pode se manifestar de mais de uma forma, a depender de como ela é aplicada voluntariamente ou exigida.

4.2 Evidências de Isomorfismo identificadas nos documentos analisados

A busca de dados foi realizada acessando documentos públicos disponibilizados nos sites dos grupos empresariais objetos desta pesquisa e outros por ambiente restrito, os quais foram concedidos usuário e senha após solicitação à empresa para fins acadêmicos, possibilitando o *download* de Relatórios de Sustentabilidade, Atas, Demonstrações Financeiras, Formulários de Referência, Fatos Relevantes, *releases* e outros destinados à investidores e demais *Stakeholders*.

É incorreto asseverar que as categorias não identificadas nestes documentos não são praticadas por estes grupos empresariais pesquisados, sendo possível compreender que tais práticas podem já estarem integradas à sua operação e superada a necessidade de destaque ou evidenciação, ou ainda, não ser uma prática considerada importante por estas empresas para ser destacada nestes relatórios.

Apesar das empresas 11 São Manoel, 12 Umoe, 15 Proterra Investment Partners, 16 DC Bio - Usina Dela Coletta, 17 Pantaleon e 18 Altoalegre apresentarem indício de prática de gestão de risco, não foram encontrados documentos ou quaisquer relatórios que permitissem identificar as evidências requeridas nesta pesquisa. Por este motivo, e considerando sua menor representatividade ente os grupos empresariais selecionados inicialmente, elas foram excluídas do estudo.

4.2.1 Isomorfismo coercitivo

Foram 6 categorias Integralmente Presentes entre as 6 pesquisadas, representando 100% de confirmação da ação isomórfica coercitiva no setor sucroenergético. Na sequência a Tabela 14 com as evidências categorizadas.

Em relação ao percentual total dos grupos empresariais nas 6 categorias exploradas na pesquisa, registra-se 51% de efetividade média considerando Parcial e Integralmente Presente em toda a coleta. Este resultado já era aguardado frente a vasta regulamentação existente nas operações das usinas de cana-de-açúcar tanto nas exigências legais como nas demandas de grupos de interesse.

Destaque para a necessidade de certificações, em especial a certificação Bonsucro, presente em 100% dos documentos revisados, trata-se de uma exigência obrigatória da União Europeia (UE) para exportadores de açúcar e etanol provenientes da cana-de-açúcar e que em seus requisitos estão inerentes às práticas de gestão de risco.

O setor sucroenergético pertence ao agronegócio e em todos os documentos analisados são apresentadas preocupações com a legislação, em especial ambiental e trabalhista. Estes fatores são tecnicamente retratados nos balanços auditados publicados e em divulgações em relatórios oficiais, tais como atas, formulário de referência e fatos relevantes (quando a empresa participa em bolsa de valores).

Baixos indícios do fator impositivo por pressão de grupos de interesse em relação a empresas estrangeiras, a leitura dos documentos não fortalece esta afirmativa, tem-se fragmentos que geram indícios, mas neste trabalho, os recortes foram tratados com informações que contribuíssem efetivamente com a resposta à pesquisa.

A Categoria 1; Controles de Risco motivados pela preocupação com a Legislação Ambiental, trata das Forças isomórficas coercitivas categorizadas nas determinações legais, pressões governamentais ou de grupos de interesse são fontes geradoras de práticas de controle e monitoramento de riscos. Por determinação legal, a preocupação Ambiental após intensa regulamentação do setor, destaca-se com 83% de participação com evidências diretas observadas nos documentos coletados a seguir:

1 São Martinho: A Companhia realiza o monitoramento de requisitos legais por meio de software especializado, bem como o cumprimento das exigências técnicas de suas licenças ambientais. (pg. 45, SaoMartinho_RS2017-18_final em PDF).

2 Raízen: Descrição dos fatores de risco, ... além disso, a legislação ambiental brasileira adota um sistema de responsabilidade solidária e rigorosa por danos ambientais, que faz com que o poluidor responsável, mesmo em casos que não seja negligente e seria responsável solidariamente pelas obrigações de nossos produtores..." (pg. 36 - Formulário de Referência - 2018). O Plano de Gestão Ambiental (PGA) das unidades produtoras da Raízen é um documento que atende aos requisitos do Padrão de Produção Bonsucro, constituído por objetivos, metas e ações definidas e mensuráveis, que demonstram a gestão realizada pela empresa para minimizar os impactos ambientais de suas atividades. (<https://www.Raízen.com.br/pt/sociedade-e-sustentabilidade/meio-ambiente>).

3 Tereos: A Companhia desenvolveu o Manual do SGA (Sistema de Gestão Ambiental), com diretrizes, responsabilidades, métodos, em linha com a Política de Risco da empresa. Pg.1-13, <http://www.tereos.com.br/static/files/manual-SGA.pdf> acesso em 19/04/2019.

4 Biosev: "... Em 31 de março de 2018, estávamos envolvidos em vários processos judiciais e administrativos de natureza cível, tributária, trabalhista, ambiental e criminal, os quais totalizavam o montante de R\$2.149,7 milhões dentre processos com chance de perda provável e possível (R\$121,3 milhões em processos cíveis, R\$1.589,8 milhões em processos tributários, R\$52,3 milhões em processos ambientais e R\$386,3 milhões em processos trabalhistas), dos quais R\$306,3 milhões encontravam-se provisionados..." 4.1 - Descrição dos fatores de risco, pg. 33 Formulário de Referência - 2018/2019 - BIOSEV S.A. "A Companhia dispõe de uma política integrada do sistema de gestão, que contempla gestão socioambiental. Além disso, possui programa estruturado de responsabilidade socioambiental. Pg. 177, Formulário de Referência - 2018/2019 - BIOSEV S.A."

5 ATVOS/Odebrecht: "As operações agrícolas e industriais são as que concentram os maiores riscos e, por isso, criamos o Sistema Atitude, que permite o acompanhamento de indicadores de desempenho e o estabelecimento de metas relacionadas à Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA).(pg.15), Atvos-Participações-Release-de-Resultados-Safra-2017-2018-v02, <https://www.atvos.com/comunicacao/relatorio-anual/>, acesso em 20.04.2019

6 Bunge: Esta evidenciado na matriz de materialidade, Relatório Anual de Sustentabilidade, pg. 12, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/downloads/Bunge_RS18.pdf, acesso em 20.04.2019

7 Cofco Agri: "Nossa Política Ambiental destaca esse compromisso, enquanto nossos sistemas de gestão ambiental são implementados de acordo com padrões internacionalmente reconhecidos, como a ISO 14001." <https://www.cofcointernational.com/sustainability/managing-our-environmental-impact/>, acesso em 20.04.2019

8 Zilor: Do campo à indústria, somos responsáveis com as pessoas e com o meio ambiente, gerenciando os riscos com efetividade e prontidão. Pg. 6 Relatório de Sustentabilidade versão executiva safras 2016/ 2017 e 2017/2018.

9 Grupo USJ: Não foi identificado evidências

10 Usina Batatais: Não foi identificado evidências

13 Grupo Balbo: A companhia registra a preocupação com os controles sobre risco ambiental, apresentando plano e indicativo de impacto, <http://www.canaverde.com.br/wp-content/uploads/2017/06/EIMP-UBE.pdf>, acesso em 21.04.2019 e <http://www.canaverde.com.br/wp-content/uploads/2017/06/EIMP-USA.pdf>, 21.04.2019 // Riscos climáticos e outros As atividades operacionais de cultivo de cana-de-açúcar estão expostas ao risco de danos decorrentes das mudanças climáticas, pragas e doenças, incêndios florestais e outras forças naturais. Há processos extensivos com recursos alocados para acompanhar e mitigar esses riscos, incluindo inspeções regulares de situação da lavoura de cana-de-açúcar. Pg. 24 Demonstrações financeiras combinadas em 31 de março de 2018, <http://www.canaverde.com.br/wp-content/uploads/2018/07/Combinado-31.03.2018.pdf>, acesso em 21.04.2019

14 Usina Santa Adélia: MANUAL DE BOAS PRÁTICAS AGRÍCOLAS, A utilização de defensivos agrícolas, desde sua aquisição e aplicação até ao descarte de embalagens é descrita neste manual. Essas medidas de Boas Práticas Agrícolas são adotadas pela Usina Santa Adélia no cultivo da cana-de-açúcar para a produção da energia, etanol e açúcar. O manual foi elaborado com base na legislação e nas normas brasileiras, e seu conteúdo expressa a conduta que a empresa recomenda a seus parceiros e fornecedores. As diretrizes do manual também se encontram disponíveis no site da Usina. Pg. 56, Relatório de sustentabilidade, <https://drive.google.com/file/d/1oJpt40iUff4UhcVjX7jWm9JkrZBBp6Qq/view>, acesso em 21.04.2019

As usinas de cana-de-açúcar convivem historicamente com os conflitos ambientais, Andrade e Diniz (2007). Realidade do isomorfismo coercitivo constatada nos recortes coletados, os quais demonstram a pressão exercida sobre estas organizações para tornarem suas práticas de controles internos e gestão de riscos ambientais institucionalizadas, visando prover

a estabilidade e significado social, como exemplo, o “Plano de Gestão Ambiental (PGA) da Raízen, o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da Tereos, o tratamento na matriz de materialidade pela Bunge, a criação da Política Ambiental em conformidade com a ISO 14001 pela Cofco Agri e os manuais e práticas criados pelo Grupo Balbo e Usina Santa Adélia, reforçando as proposições dos autores DiMaggio e Powel (1983), Meyer e Rowan (1977), Scott (2001) e Tolbert & Zulcker (1999).

Na Categoria 2, Controles de Risco motivados pela preocupação de ações trabalhistas, as Usinas carregam histórico negativo em relação às condições de trabalho na cultura de cana-de-açúcar. Foram décadas de atividades inadequadas, tais como ocorrência de trabalho infanto-juvenil nos canaviais, péssimas condições de trabalho, análogo a escravo. Bitencourt, Maia, Roscani e Ruas (2017). Ainda existirem registros isolados destes fatos, contudo, a força isomórfica coercitiva imposta pelo Estado, instituições não governamentais, clientes e fornecedores, mudaram o cenário. Os controles de risco motivados pela preocupação de ações trabalhistas foram identificados em 58,3% na coleta e análise dos dados, na sequência o recorte dos dados;

1 São Martinho: Relatório de Sustentabilidade: a Gestão de Riscos está bastante envolvida nas discussões referentes a compliance, como questões ambientais ou trabalhistas (Pg. 70, file:///C:/Users/coordenacao/Downloads/SaoMartinho_Institucional_sustentabilidade_20151215.pdf), "Como parte de sua preocupação em valorizar e defender a vida, a Companhia está sempre atenta na identificação de possíveis riscos à segurança de seus colaboradores. E, a fim de eliminar e/ou reduzir os perigos e riscos, desenvolve programas de prevenção e conscientização, como: Qualidade de Água, dos Alimentos e dos Resíduos, Conservação Auditiva, Prevenção de Riscos Ambientais, Levantamento de Aspectos, Perigos, Impactos e Riscos, Estudo e Implementação de Normas Reguladoras, Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (Sipat), Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho Rural (Sipatr) e Inspeções Cruzadas. (Pg. 52 Relatório anual e de sustentabilidade 2014/2015)" "Gestão de Riscos está bastante envolvida nas discussões referentes a compliance, como questões ambientais ou trabalhistas. Em adição, a participação da Gestão de Riscos também é essencial no controle dos riscos operacionais e patrimoniais, sob o qual são tomadas decisões como o investimento em melhoria de processos ou a contratação de seguros. pg. 70, Relatório anual e de sustentabilidade 2014/2015.

2 Raízen: A empresa aponta em todos os relatórios evidências de práticas voltadas a mitigar riscos trabalhistas. Um fator utilizado e divulgado é o LTIF (*Lost Time Injury Frequency*), obtido pelo número de acidentes com afastamento de funcionários dividido pelo total de horas trabalhadas com exposição ao risco, em milhões de horas. COSAN DAY, 2017, pg. 25 (<http://ri.cosan.com.br/ptb/1679/Cosan%20Day%202017%20-%20SP%20-%20site.pdf>). "A Companhia e suas controladas mantêm estruturas dedicadas à gestão dos riscos operacionais e estratégicos, como Controle Interno, SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente)," pg. 5, (http://ri.cosan.com.br/ptb/2289/Política%20de%20Gestão%20de%20Riscos_2018%2010%2029.pdf)

3 Tereos: É divulgado no Formulário de Referência - 2011/2012 - TEREOS INTERNACIONAL S/A, p. 15, "4.1 - Descrição dos fatores de risco, ... Nossas fusões, aquisições e alianças estratégicas, tanto concluídas quanto futuras, apresentam diversos riscos operacionais, financeiros e de gestão, inclusive: ...problemas legais, de propriedade intelectual, regulatórios, contratuais, trabalhistas, financeiros, ou outros pendentes ou inesperados, provenientes das aquisições;..." motivadores por fatos já ocorridos, "Estamos envolvidos em certos processos tributários, civis, ambientais e trabalhistas. Constituímos, em 31 de março de 2011, uma provisão no valor de R\$51 milhões para fazer frente a essas contingências, p. 19"

4 Biosev: As evidências da motivação na gestão dos riscos trabalhista estão descrita no Formulário de Referência da Companhia, em relatando aos investidores as vulnerabilidades deste fator de risco, dos históricos contingenciados. 4.1 - Descrição dos fatores de risco, as atividades de nossos fornecedores de cana-de-açúcar nos expõem a risco de violação de direitos trabalhistas, bem como de direitos humanos tais como trabalho infantil ou trabalho análogo a escravo. Atualmente possuímos mais de mil fornecedores de cana-de-açúcar que representam cerca de 36% da matéria prima utilizada em nossas operações, pg. 55, Formulário de Referência - 2018/2019 - BIOSEV S.A. // Contingências Trabalhistas, Conforme reconhecido em nossas demonstrações financeiras, em 31 de março de 2018, mantínhamos R\$200,1 milhões a título de provisão referentes a processos judiciais ou administrativos de natureza trabalhista Ainda, conforme indicado nas notas explicativas de nossas demonstrações financeiras referentes ao período findo em 31 de março de 2018, existem R\$186,2 milhões de contingências de perda avaliada como possível sem provisão. A Companhia trata destes riscos na política do Sistema Integrado de Gestão.

5 ATVOS/Odebrecht: "As operações agrícolas e industriais são as que concentram os maiores riscos e, por isso, criamos o Sistema Atitude, que permite o acompanhamento de indicadores de desempenho e o estabelecimento de metas relacionadas à Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA). (pg.15), Atvos-Participações-Release-de-Resultados-Safra-2017-2018-v02, <https://www.atvos.com/comunicacao/relatorio-anual/>, acesso em 20.04.2019

6 Bunge: Esta evidenciado na matriz de materialidade, Relatório Anual de Sustentabilidade, pg. 12, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/downloads/Bunge_RS18.pdf, acesso em 20.04.2019

7 Cofco Agri: Não foi identificado evidências.

8 Zilor: Observa-se nos relatórios de sustentabilidade o destaque em mapeamento de riscos no campo da saúde e segurança do trabalhador (GRI LA8 e LA9). "Consolidado na área agrícola, o programa Análise e Segurança da Tarefa está em fase de implantação nas unidades industriais. Importante ferramenta de gestão, ele mapeia todas as atividades e identifica seus riscos, que são detalhados e repassados aos colaboradores, junto de todas as medidas necessárias de segurança. O trabalho começou com as atividades de maior risco..." Relatório de Sustentabilidade 2010, http://www.zilor.com.br/zilor/images/zilor_rs2010.pdf, acesso em 20.04.2019 // risco de ocorrência de condições de trabalho infantil, Na Zilor, esse risco é completamente mitigado pelo rigoroso cumprimento da legislação trabalhista brasileira e por meio de um amplo sistema de verificação das áreas próprias e de parceiros agrícolas em relação às práticas trabalhistas, com o Compromisso de Conduta e Desempenho Socioambiental. Pg. 51 Relatório de Sustentabilidade versão executiva safras 2016/2017 e 2017/2018.

9 Grupo USJ, 10 Usina Batatais, 13 Grupo Balbo e 14 Usina Santa Adélia: Não foi identificado evidências

A Segurança do Trabalho é uma das principais ações nos controles de risco motivados pela preocupação de ações trabalhistas, como exemplo; "... Como parte de sua preocupação em valorizar e defender a vida, a Companhia está sempre atenta na identificação de possíveis riscos à segurança de seus colaboradores ...", São Martinho. Na Raízen, a divulgação do *LTIF - Lost Time Injury Frequency* (tempo de trabalho por lesões). Visualiza-se uma homogeneização descrita por Machado-da-Silva et al. (2005, p.9), na qual não se prende em simples aceitação de um padrão, mas sim, consideradas viáveis e desejáveis a serem replicadas, gerando regularidade e não cópia, legitimando a ação.

Nesta linha, nos documentos coletados da Bunge é possível acessar a matriz de materialidade com a segurança do trabalhador em pauta. Zilor reporta em seus relatórios; "... mapeia todas as atividades e identifica seus riscos, que são detalhados e repassados aos colaboradores, junto de todas as medidas necessárias de segurança ...". Biosev e Tereos informaram os históricos contingenciais nos fatores de risco.

A Categoria 3, Atendimento a determinação de órgãos governamentais como ANELL, ANP, os controles de risco motivados pela necessidade de atendimento a determinação de órgãos governamentais foram identificados em 33,0% na coleta e análise dos dados. A interpretação de que tais regulamentações fazem parte do cotidiano ou dinâmica natural do negócio para as Usinas pode justificar esta baixa evidenciação nos relatos. Esta preocupação de divulgação é observada apenas nas usinas que participam da Bolsa de Valores, na sequência os recortes encontrados:

1 São Martinho: A empresa comercializa Etanol Carburante e também co-gera energia, assim, tem a obrigação de atender as normas da ANP e da ANELL.

2 Raízen: A empresa produz etanol carburante e aditivo, sendo obrigada a seguir as regras impostas pela agência ANP (Agência Nacional do Petróleo, gás natural e Biocombustíveis). As pressões de controle de preços também fazem parte dos controles de risco da companhia.
http://www.anp.gov.br/images/Consultas_publicas/2018/TPC/Anexos/TPC_ANEXO-X_do_Anexo-III_Raizen.pdf

3 Tereos: "Nossas operações estão sujeitas a diversas leis e regulamentos supranacionais (como da União Europeia), nacionais, estaduais e municipais, em todos os países em que atua, sobretudo nas áreas ambiental, trabalhista, saúde e segurança do trabalho e regulatórias, dentre as últimas citamos as regras emitidas pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustível (ANP) e pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), no Brasil, e da Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI) e pela France Agrimer (Agência Nacional para Atividades Agrícolas), entre outras entidades, na Europa. pg. 27, Formulário de Referência - 2011/2012 - TEREOS INTERNACIONAL S/A"

4 Biosev: A Companhia descreve no formulário de referência de 2018/2019, dentro do item 4.1, Descrição dos fatores de risco, os órgãos governamentais que influenciam na gestão e condução dos negócios. 4.1 - Descrição dos fatores de risco, "...Estamos sujeitos a diversas leis e regulamentos e a alteração ou o não cumprimento das leis e dos regulamentos existentes ou futuros poderá prejudicar substancialmente nossos negócios. Estamos sujeitos a diversas leis federais, estaduais e municipais e a ampla regulamentação governamental imposta, entre outros, pelo IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis), órgãos ambientais estaduais, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, ("Ministério da Agricultura" ou "MAPA"), pela ANP (Agência Nacional do Petróleo), ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), e ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, Companhia Ambiental do Estado de São Paulo ("CETESB"), as quais se referem a matérias ambientais, tributárias, trabalhistas, societárias, de saúde e segurança, de produção, distribuição e comercialização de açúcar, álcool e energia, e de mercado de capitais, dentre outras, e podem vir a ser alteradas..." Pg. 51, Formulário de Referência - 2018/2019 - BIOSEV S.A.

5 ATVOS/Odebrecht, 6 Bunge, 7 Cofco Agri, 8 Zilor, 9 Grupo USJ, 10 Usina Batatais, 13 Grupo Balbo e 14 Usina Santa Adélia: Não foi identificado evidências.

Este fato é verificado no trabalho de Parente, Mota, Cabral, Santos e Brandão (2014), onde ocorrera a evidenciação do isomorfismo para todas as empresas do estudo com ações negociadas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBovespa), sendo, portanto, sujeitas a normas específicas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Na Categoria 4; egue determinações de empresas investidoras estrangeiras, verifica-se a pressão isomórfica coercitiva de grupos de interesse, conforme descrito por DiMaggio e Powell (1983), revisada nos trabalhos de Alver et al. (2013), Brandau et al. (2013), Beuren et al. (2010), e Mizruchi e Fein (1999). As determinações de empresas estrangeiras investidoras provocam mudanças por decreto, nem sempre debatidas entre os pares, desta forma, coercitiva. Na presente pesquisa, foram identificados trechos nos documentos das empresas Raízen e Bunge que permitem avaliar esta força. Este recorte representa 17% das empresas analisadas;

1 São Martinho: Não identificadas referências sobre esta característica

2 Raízen: A Cosan em 2011 em parceria com a empresa estrangeira Shell formaram a empresa Raízen (Joint venture). Dentro da estrutura decisória e administrativa, a Instância formada por um representante da Royal Dutch Shell e um membro da Cosan, tem dentre as prerrogativas acompanhar e deliberar sobre os trabalhos do comitê de Risco da companhia, influenciando assim nestas decisões. pg. 35 (file:///C:/Users/coordenacao/Downloads/Raízen_sustentabilidade_2011_2012.pdf)

3 Tereos: Não, possuem gestão de risco por meio de estruturas de controle diferentes. "f. estrutura organizacional de controle de gerenciamento de risco, A política de riscos e de hedging, que somente permite operações relacionadas às operações correntes e à diminuição de riscos, é implementada na Guarani e na Tereos Syral por meio de estruturas de controle diferentes. Na Guarani, a estratégia de operações definida pelo Comitê Estratégico de Risco é executada pelo Comitê Operacional de Risco. Ele fornece relatórios semanais de todas as operações e posições ao Comitê Estratégico de Risco,

que controla o respeito e a boa execução das decisões estratégicas. Na Tereos Syral, as regras da política de hedging são definidas pelo Presidente da Tereos em conjunto com o Diretor de Compras de Cereal, e a implementação da estratégia é supervisionada pelo Comitê Executivo, atualmente composto por 11 membros. A execução da estratégia aprovada é de responsabilidade do Diretor de Compras de Cereal. O controle da boa aplicação da estratégia definida e do respeito dos procedimentos é de responsabilidade do Diretor Financeiro da Tereos Syral. Os relatórios de operações realizadas são fornecidos semanal e mensalmente. Pg. 54, Formulário de Referência - 2011/2012 - TEREOS INTERNACIONAL S/A"

5 ATVOS/Odebrecht: Não foram identificadas evidências.

6 Bunge: A Bunge é uma investidora global, No Brasil, o Comitê Executivo (COE) é a estrutura máxima de governança existente para implantar as estratégias e objetivos definidos globalmente. O CEO da Bunge Brasil reporta-se, de acordo com os processos de gestão estabelecidos para este fim, diretamente ao CEO global. Relatório Anual de Sustentabilidade, pg. 38, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/downloads/Bunge_RS18.pdf, acesso em 20.04.2019

4 Biosev: 7 Cofco Agri, 8 Zilor, 9 Grupo USJ, 10 Usina Batatais, 13 Grupo Balbo e 14 Usina Santa Adélia: Não se aplica ou não foram encontradas evidências.

Os Grupos São Martinho, Zilor, Batatais, Balbo, Santa Adélia e ATVOS/Odebrecht não possuem em seu quadro societário investidores estrangeiros. Biosev, Cofco Agri e USJ têm participações de capital estrangeiro, mas não foram encontradas evidências nos documentos coletados. Conforme descrito na publicação do relatório anual de sustentabilidade da Bunge, *“O CEO da Bunge Brasil reporta-se, de acordo com os processos de gestão estabelecidos para este fim, diretamente ao CEO global”*, subordinando-se à investidora global, categorizando o isomorfismo coercitivo descrito na literatura.

A Raizen é um grupo formado pela estrangeira Shell e pela empresa nacional Cosan, nos recortes sobre decisões relacionadas à gestão de risco, a Companhia informa que na *“estrutura decisória e administrativa, a Instância formada por um representante da Royal Dutch Shell e um membro da Cosan, tem dentre as prerrogativas acompanhar e deliberar sobre os trabalhos do comitê de Risco da companhia”*. Desta forma, não há o que dizer de coercitivo, por decreto, mas sim, deliberativo. Contudo, a investidora estrangeira estando presente, exerce influência política de seus interesses, podendo ocorrer uma pressão informal, descrita por DiMaggio e Powell (1983).

A Tereos, apesar de possuir investidor estrangeiro em seu quadro societário, declara em Formulário de Referência, 2011/2012, p. 54, administrar a gestão de risco em estruturas de controle diferentes;

“... Na Guarani, a estratégia de operações definida pelo Comitê Estratégico de Risco é executada pelo Comitê Operacional de Risco. Ele fornece relatórios semanais de todas as operações e posições ao Comitê Estratégico de Risco, que controla o respeito e a boa execução das decisões estratégicas. Na Tereos Syral, as regras da política de hedging

são definidas pelo Presidente da Tereos em conjunto com o Diretor de Compras de Cereal, e a implementação da estratégia é supervisionada pelo Comitê Executivo, atualmente composto por 11 membros. ...”

Neste caso é possível identificar a diferença da Raízen, a gestão de riscos é independente.

A Categoria 5; As práticas de Gestão de Risco são aplicadas face necessidade de Certificação, retrata a ação isomórfica coercitiva exercida no ambiente de negócios das usinas. Esta categoria retornou 100% de participação com evidências diretas observadas nos documentos coletados, corroborando com estudos já realizados sobre a imposição de Stakeholders quanto às certificações e sua legitimação. Diniz, Junquillo e Carrieri (2003), Carmo, Archete Boya e Fortunato (2015).

1 São Martinho: Certificação Bonsucro, "que é exclusivamente voltada para o setor sucroenergético, permite que a São Martinho exporte seus produtos para mercados cada vez mais exigentes, como a União Europeia e a Ásia". Formulário de referência 2017/2018 - SAO MARTINHO S.A., pg. 72

2 Raízen: Certificação Bonsucro, "Ter o processo produtivo avaliado pela Bonsucro é uma exigência obrigatória da União Europeia (UE) para exportadores de açúcar e etanol provenientes da cana-de-açúcar." <https://www.Raízen.com.br/pt/Raízen-conquista-certificacao-bonsucro-para-sete-unidades-0>

3 Tereos: A empresa reconhece a imposição dos clientes para com certificações de qualidade dos produtos, além das práticas de gestão, tratando assim de obter tais certificações, como: ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, FSSC 22000, Bonsucro, dentre outras.

4 Biosev: Observa-se das documentações disponibilizadas ao público que sim, contudo, não se verificou efetividade nestas práticas, ou seja, algo de prestação de contas. Importante observar que os principais stakeholders reconhecidos nos relatórios são os fornecedores de cana. Formulário de Referência - 2018/2019 - Biosev, <https://ri.biosev.com/Download.aspx?Arquivo=+y96aDmShuCMliV51iwxeA==>, acesso em 20.04.2019. Em relação as certificações, são apresentados preocupações e trabalhos para obtenção e manutenção, Auditorias periódicas Auditorias internas são realizadas nas áreas produtivas, para checar o atendimento aos requisitos de segurança dos produtos. Nas unidades Santa Elisa e Estivas, também ocorrem auditorias de terceira parte, baseada em normas internacionais de certificação (ISO 9001 e FSSC 22000). Biosev_RelatoriodeSustentabilidade_Web_safra_2017_2018 (www.biosev.com/.../Biosev_RelatoriodeSustentabilidade_Web_safra_2017_2018.pdf, acesso em 20.04.2019)

5 ATVOS/Odebrecht: É mencionado a certificação Bonsucro, como preocupação nas práticas operacionais. "...certificação Bonsucro™, padrão internacional que estabelece critérios sociais e ambientais para a produção de cana-de-açúcar, exigindo o respeito aos direitos humanos e a adoção de boas práticas em toda a cadeia de custódia para evitar impactos ambientais..." Pg. 32, Relatório Anual safra 2017/2018, <https://www.atvos.com/atvos-publica-relatorio-anual-2017-2018/>, acesso em 20.04.2019

6 Bunge: "Bonsucro, para a exportação de açúcar e etanol certificados à União Europeia. Os critérios Bonsucro exigem que as empresas-membro certificadas estejam de acordo com os seguintes princípios: cumprimento da lei do local onde a empresa/usina está

instalada; respeito aos direitos humanos e trabalhistas; gestão sobre insumos, produção e processamento de modo a aumentar a sustentabilidade; gestão ativa da biodiversidade e serviços do ecossistema; melhoria contínua das áreas-chave do negócio." Nota à imprensa, <http://www.bunge.com.br/Imprensa/Noticia.aspx?id=227>, acesso em 20.04.2019

7 Cofco Agri: Certificação Bonsucro, a COFCO Sugar se juntou à Bonsucro. <https://www.bonsucro.com/chinas-cofco-joins-bonsucro/>, acesso 20.04.2019

8 Zilor: Foram identificadas certificações a serem obtidas e mantidas para as atividades da Companhia: A Zilor atende às rigorosas normas internacionais de certificação da qualidade e está certificada pelas normas ISO 9001, FSSC 22000 e Kosher. A Biorigin, unidade de negócios especializada na produção de ingredientes para alimentação humana e nutrição animal, também conta com certificações ISO 9001 e a ISO 22000. Bonsucro - Certificação global que avalia a sustentabilidade dos produtos fabricados a partir da cana. http://www.zilor.com.br/zilor/negocios_qualidade.asp, acesso em 21.04.2019

9 Grupo USJ: A Usina S. João possui certificação Bonsucro, iniciativa mundial dedicada a reduzir os impactos ambientais e sociais da produção de cana de açúcar. A organização, que tem sua sede em Londres, busca estabelecer princípios e critérios socioambientais para as empresas desse setor. O objetivo é não só identificar, mas também promover práticas sustentáveis na cadeia de cultivo e processamento da cana, com especial cuidado com os impactos sobre a biodiversidade e os ecossistemas, a adequação à legislação, o respeito aos direitos humanos nas relações de trabalho, e o estabelecimento de indicadores para melhoria contínua. <http://www.usj.com.br/sustentabilidade.html>, acesso em 21.04.2019.

10 Usina Batatais: Preocupação com a segurança alimentar, controles de riscos dentro das certificações ABNT NBR ISO 22000, Certificação FSSC 22000, <http://www.usinabatatais.com.br/quem-somos/qualidade-e-certificacoes/>, acesso em 21.04.2019 (A usina batatais não é certificada no Bonsucro, <http://www.jornaldafranca.com.br/apenas-2-usinas-da-regiao-nao-sao-credenciadas-por-certificado-internacional>, acesso em 21.04.2019)

13 Grupo Balbo: É possível observar que a preocupação das práticas de obtenção e manutenção das certificações motivam a empresa em direção à gestão de riscos, a Companhia é certificada pela Bonsucro. <http://www.canaverde.com.br/certificacoes/>, acesso em 21.04.2019 // “As Companhias combinadas possuem, de forma consolidada, 9 (nove) certificações relacionadas ao sistema de gestão integrada, e anualmente são realizadas auditorias pelo órgão certificador visando a conformidade dos processos e operações. Em complemento as Companhias combinadas recebem, também de forma consolidada, 37 (trinta e sete) processos de auditorias específicas, sendo 33 (trinta e três) relacionadas a requisitos específicos de clientes e 4 (quatro) baseadas em certificações de agricultura orgânica, buscando além da conformidade com padrões da qualidade, melhorias voltadas a sustentabilidade do negócio. Pg. 20, Demonstrações financeiras combinadas em 31 de março de 2018, <http://www.canaverde.com.br/wp-content/uploads/2018/07/Combinado-31.03.2018.pdf>, acesso em 21.04.2019”

14 Usina Santa Adélia: Existem evidências em aplicação de práticas de gestão de risco motivadas ao atendimento das certificações, a empresa é certificada pelo Bonsucro. <http://site.usinasantaadelia.com.br/sustentabilidade/certificacoes/>, acesso em 21.04.2019

Em todos os documentos foi citada a certificação “Bonsucro”. Segundo Rodrigues, Rebelato, Paixão e Zeviani (2014) a certificação Bonsucro originou da *Better Sugarcane*

Initiative, uma associação com foco em reduzir os impactos ambientais e sociais da produção de cana de açúcar, exclusivamente voltada ao setor sucroenergético. A manutenção desta certificação está em linha com as práticas de gestão de risco, tais como a asseguuração do cumprimento da legislação, o respeito aos direitos humanos e trabalhistas e práticas ambientalmente corretas, todos fatores de risco gerenciados no setor sucroenergético.

Além da certificação Bonsucro, a presença das certificações do ISO, ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, FSSC 22000, dentre outras referenciadas com conteúdo e exigências impostas pelos Stakeholders exercendo a força isomórfica coercitiva espelhando os estudos de DiMaggio e Powell (2005).

Para a Categoria 6; Práticas de gestão de risco impostas pela Matriz, Controladoras, a imposição direta de procedimentos e padrões operacionais é condicionada pelas Matrizes sobre suas filiais, subsidiárias, exercendo o isomorfismo coercitivo, conforme descreve Rodrigues e Craig (2007). No segmento sucroenergético os grupos empresariais possuem plantas industriais espalhadas em todo território nacional, sendo filiais produtivas, controladas por suas matrizes, em alguns casos, Centros de Serviços Compartilhados (CSC). No levantamento dos registros estudados, destacou-se 17% de participação com evidências diretas observadas nos documentos coletados;

1 São Martinho: A São Martinho impõe as mesmas práticas de gestão de risco em todo o grupo, na Companhia e suas controladas. Diretrizes originadas do Conselho de Administração. "O Conselho de Administração tem a função primordial de estabelecer as diretrizes fundamentais da política geral da Companhia e suas controladas..." pág. 128, "... com o objetivo de dar suporte às decisões do Conselho de Administração... (i) Comitê de Finanças, Auditoria e Gestão de Riscos..." pg. 130 - Formulário de Referência - 2017/2018

6 Bunge: evidências de Controle da Matriz sobre suas filiais, recorte em reportagem: "Não podemos perder o timing do setor", disse o CEO da Bunge, Pedro Parente, em reunião com seus executivos. "A ordem que vem da matriz é comprar uma rede de postos no Brasil" e reportagem <<https://www.biodieselbr.com/noticias/usinas/info/dentro-bunge-tanque-cheio-191211>> Acesso em 01.06.2019 e <<https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20111221/bunge-com-tanque-cheio/2304.shtml>> Acesso em 01.06.2019, e demonstração dos controles e avaliações dos membros da alta administração regional, "A avaliação dos membros do COE é realizada pelo COE global com o apoio do comitê de compensação. Pg. 39, Relatório Anual de Sustentabilidade, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/downloads/Bunge_RS18.pdf, acesso em 20.04.2019"

2 Raízen, 3 Tereos, 4 Biosev, 5 ATVOS/Odebrecht, 7 Cofco Agri, 8 Zilor, 9 Grupo USJ, 10 Usina Batatais, 13 Grupo Balbo, 14 Usina Santa Adélia: Não se aplica ou não foram encontradas evidências.

O Grupo São Martinho possui um Centro de Serviço Compartilhado em sua Matriz, centralizando a gestão de suas filiais, “... A São Martinho impõe as mesmas práticas de gestão de risco em todo o grupo ...”, já a Tereos declara em seu formulário de referência a independência de gestão, não existindo neste modelo a influência da Tereos Syral.

A Bunge Limited possui matriz do conglomerado com sede em White Plains (Nova York), a qual demanda suas ordens a todas as filiais e sucursais espalhadas no mundo. A exemplo, recorte de reportagem com entrevista do CEO da Bunge Brasil, “Não podemos perder o timing do setor”, disse o CEO da Bunge, Pedro Parente, em reunião com seus executivos. “A ordem que vem da matriz é comprar uma rede de postos no Brasil” e complemento dos registros colhidos nos documentos disponíveis, descrevendo o controle sobre suas filiais.

Não foram encontrados nos documentos evidências de ação da Matriz sobre suas filiais nos documentos encontrados da Raízen, Biosev, Cofco Agri, Zilor, USJ, Usina Batatais, Grupo Balbo e Usina Santa Adélia.

4.2.2 Isomorfismo normativo

Foram 7 categorias Integralmente Presentes entre as 7 pesquisadas, representando 100% de confirmação. Em relação ao percentual total dos grupos empresariais nas 7 categorias exploradas na pesquisa, registra-se 73% de efetividade média considerando Parcial e Integralmente Presente em toda a amostra. Estes dados são apresentados na Tabela 15:

Tabela 1
Resultado de pesquisa documental - Isomorfismo normativo

	1			2			3			4			5			6			7		
	A	P	I	A	P	I	A	P	I	A	P	I	A	P	I	A	P	I	A	P	I
2.1 Educação formal padronizada																					
2.1.1 A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias		X			X			X		X				X			X		X		
2.1.2 Efetua treinamento de Risco Operacional		X			X			X		X				X			X		X		
2.1.3 Exige formação superior específica		X			X		X	X		X				X			X		X		
2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas																					
2.2.1 É possível identificar a existência de normatização de métodos de trabalho, redes profissionais de troca de informações		X			X			X		X				X			X		X		
2.3 Recrutamento dentro do mesmo segmento																					
2.3.1 Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento		X		X			X			X				X			X		X		
2.4 Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos																					
2.4.1 Cita a nomenclatura dos cargos ligados a Gestão de Risco		X			X			X		X				X			X		X		
2.5 Recomendação de associações profissionais																					
2.5.1 Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria		X			X		X			X				X			X		X		
	8			9			10			13			14			GERAL			T%		
	A	P	I	A	P	I	A	P	I	A	P	I	A	P	I	A	P	I	A	P	I
2.1 Educação formal padronizada																					
2.1.1 A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias	X			X			X			X			X			3	4	5	75%		
2.1.2 Efetua treinamento de Risco Operacional	X	X		X			X			X			X			3	2	7	75%		
2.1.3 Exige formação superior específica	X	X		X			X	X		X			X			4	1	7	67%		
2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas																					
2.2.1 É possível identificar a existência de normatização de métodos de trabalho, redes profissionais de troca de informações	X			X			X			X			X			0	3	9	100%		
2.3 Recrutamento dentro do mesmo segmento																					
2.3.1 Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento.	X			X			X			X			X			7	4	1	42%		
2.4 Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos																					
2.4.1 Cita a nomenclatura dos cargos ligados a Gestão de Risco	X	X		X			X	X		X			X			3	0	9	75%		
2.5 Recomendação de associações profissionais																					
2.5.1 Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria	X			X			X			X			X			2	3	7	83%		

Nota. Adaptado de “Evidências do isomorfismo na gestão de riscos operacionais em instituições financeiras que atuam no Brasil” de M. L. Ferreira, 2016, p. 49. Legenda: 1 São Martinho, 2 Raízen, 3 Tereos, 4 Biosev, 5 ATVOS/Odebrecht, 6 Bunge, 7 Cofco Agri, 8 Zilor, 9 Grupo USJ, 10 Usina Batatais, 13 Grupo Balbo, 14 Usina Santa Adélia.

A = Ausente, P = Parcial, I = Integralmente Presente

Em todos os relatórios foi possível identificar referências de normatização de métodos de trabalho e em relação às redes profissionais de troca de informações, todos os grupos empresariais participam da rede social profissional *Linkedin*, utilizando para divulgação e oportunizando para busca de talentos profissionais.

As principais divulgações foram realizadas nos Relatórios de Sustentabilidade, em sua maioria confeccionados em padrão *Global Reporting Initiative* (GRI). As práticas de gestão de risco formalizadas em padrões de trabalhos estão fortemente ligadas nas operações agrícolas e industriais. Treinamentos por exemplo em segurança do trabalho, carregam sistemas, manuais e demais artefatos com a leitura de atos inseguros, impactos e análise de frequência, com indicadores e mapeamentos.

Observa-se a disseminação de cultura de risco e controle provinda do auxílio de empresas de auditoria independente e também de funcionários que atuaram nestas empresas especializadas em auditoria, ou ainda, de origem fora do segmento sucroenergético, mas com expertise em controles internos e gestão de risco, fortalecendo as práticas de trabalho nas empresas estudadas.

Na Categoria 1; A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias, revela-se nos documentos encontrados demonstrando a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores através de manuais e procedimentos de trabalho, ligados a atividades operacionais das empresas estudadas, em especial na Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA). Destaca-se também a educação formal padronizada na figura da auditoria interna e na participação das empresas de auditoria independente na forma de consultorias. Evidência clara do isomorfismo normativo descrito por DiMaggio e Powell (1983), e reconhecido por Boon et al. (2009). Nos 12 grupos empresariais, 75% apresentam esta evidência categorizada;

1 São Martinho: Relatório de Sustentabilidade: O processo de gerenciamento de riscos da São Martinho é feito de forma estruturada e sistemática para que, de maneira transparente, permeie todos os níveis e departamentos da organização, no intuito de disseminar a cultura da gestão de riscos no dia a dia da Companhia. (pg. 23, SaoMartinho_RS2017-18_final em PDF)

2 Raízen: Está descrito no item 5.1 - Política de gerenciamento de riscos, pg. 177, do Formulário de Referência - 2017 - COSAN LIMITED, "... Adicionalmente, a área de auditoria interna, riscos e *compliance* da Companhia, subordinada ao Comitê de Auditoria e Presidente do Conselho de Administração, tem a responsabilidade de: ... (vii) disseminar a cultura de Controles Internos..." A preocupação da companhia é destacada na abordagem ou princípio da precaução, "Por meio de estruturado processo de governança da sustentabilidade, o princípio da precaução integra o planejamento estratégico e a gestão de risco de nossas atividades. Entre os aspectos observados está a

atenção aos funcionários com políticas e ferramentas que promovem a saúde, a segurança e a qualidade de vida. São ainda direcionados programas para garantir a qualificação profissional e o reconhecimento do desempenho do nosso time. A promoção da sustentabilidade, em nossa cadeia de valor, contempla ações com os fornecedores a fim estimular o desenvolvimento de produtos e soluções cada vez mais inovadores" pg. 84, Relatório Anual 2017/2018 (https://www.Raizen.com.br/relatorioanual/pdf/PT_Raizen_PDF_simplificado.pdf)

3 Tereos: A Companhia promove treinamentos e disseminação de cultura de gestão de risco, estando inclusive com indicador de desempenho para pagamento de prêmio por resultado com KPI de risco incluso. Todos os colaboradores recebem o Manual da Gestão de segurança de processo. pg. 1-17, <http://www.tereos.com.br/static/files/manual-seguranca-do-processo.pdf>, acesso em 19.04.2019

4 Biosev: Em todo o material coletado, relatórios de sustentabilidade, informes, release, matérias publicadas, é possível observar que a gestão de risco é culturalmente disseminada nos aspectos aos riscos ligados à atividades operacionais, acidentes de trabalho e qualidade de vida.

5 ATVOS/Odebrecht: Evidências de disseminação de cultura de gestão de risco nas operações (SSMA), "...Todas as nossas atividades são realizadas de acordo com os padrões e requisitos do Sistema Atitude, que contém os indicadores de desempenho relacionados à Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA). Os principais benefícios da implementação e acompanhamento do Sistema Atitude são o rigor nos procedimentos e o foco na prevenção dos riscos, mais eficaz do que a remediação dos impactos causados por acidentes ocorridos nas operações. A conscientização de todos os integrantes e a atuação próxima dos líderes, responsáveis pela presença em campo e pelo diálogo líder-liderado focado no comportamento das equipes, são fundamentais para a melhoria contínua de nossas operações..." Pg. 32, Relatório Anual safra 2017/2018, <https://www.atvos.com/atvos-publica-relatorio-anual-2017-2018/>, acesso em 20.04.2019

6 Bunge: Além dos treinamentos online, todas as unidades da Bunge dispõem de cartazes do Global *Ethics & Compliance* nas áreas de grande circulação, orientando os profissionais a serviço da empresa a relatarem suas preocupações, caso aplicável. Pg. 40, Relatório Anual de Sustentabilidade, pg. 38, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/downloads/Bunge_RS18.pdf, acesso em 20.04.2019"

7 Cofco Agri: "Principais escritórios organizam treinamento presencial sobre nosso código de conduta e conformidade com mercados financeiros Pg. 08, COFCO Internacional Relatório de Sustentabilidade de 2017 – Versão resumida, <https://www.cofcointernational.com/media/1214/cof-5341-sus-report-p2-2018-06-22.pdf>, acesso em 20.04.2019"

8 Zilor: É possível colher evidências de disseminação de cultura de gestão de risco ligado as atividades operacionais, principalmente ligado a atividades de risco de acidente e contaminação. Pg. 29, relatório de sustentabilidade safras 2016 | 2017 e 2017 | 2018

9 Grupo USJ: Não foi identificado evidências

10 Usina Batatais: Existem evidências de preocupação com risco de mercado, segurança na produção e no trabalho, mas sem efetividade com base em uma política de gestão de risco.

13 Grupo Balbo: "Estrutura de gerenciamento de risco, as políticas de gerenciamento de risco foram estabelecidas para identificar e analisar os riscos aos quais estão expostas,

para definir limites de riscos e controles apropriados, e para monitorar os riscos e a aderência aos limites impostos. As políticas de risco e os sistemas são revistos regularmente para refletir mudanças nas condições de mercado e suas atividades. Por meio de treinamentos e procedimentos de gestão, buscam desenvolver um ambiente de disciplina e controle nos quais todos os funcionários tenham consciência de suas atribuições e obrigações. Pg. 33 Demonstrações financeiras combinadas em 31 de março de 2018, <http://www.canaverde.com.br/wp-content/uploads/2018/07/Combinado-31.03.2018.pdf>, acesso em 21.04.2019”

14 Usina Santa Adélia: Não foi identificado evidências

Com exceção dos grupos São Martinho, Raízen, Tereos e Bunge, não foi identificado dos documentos a existência de um departamento de auditoria interna com a missão de gerenciamento de risco. Na maioria dos grupos, a prática de gestão de risco é disseminada culturalmente na área de Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA).

Na São Martinho a cultura de gestão de risco é tratada nas práticas do dia a dia, “... é feito de forma estruturada e sistemática para que, de maneira transparente, permeie todos os níveis e departamentos da organização, no intuito de disseminar a cultura da gestão de riscos no dia a dia da Companhia ...”, procedimento similar encontrado na Raízen denominando de “princípio da preocupação”, “... o princípio da precaução integra o planejamento estratégico e a gestão de risco de nossas atividades. ...”.

A Tereos segue incluindo KPI(s) de risco no plano de premiação por resultado, a Biosev trata os riscos nas atividades operacionais, acidentes de trabalho e qualidade de vida. ATVOS/Odebrecht também descreve indicadores de desempenho relacionados ao SSMA, acompanhados sistemicamente pelo programa “Sistema Atitude” “...Sistema Atitude são o rigor nos procedimentos e o foco na prevenção dos riscos, mais eficaz do que a remediação dos impactos causados por acidentes ocorridos nas operações. ...”.

Bunge apresenta seu “*Global Ethics & Compliance*” “...Além dos treinamentos online, todas as unidades da Bunge dispõem de cartazes do Global Ethics & Compliance nas áreas de grande circulação, orientando os profissionais a serviço da empresa a relatarem suas preocupações, caso aplicável ...”, capacitando seu pessoal.

Cofco Agri divulga treinar seus colaboradores, assim como a Zilor e Usina Batatais. O Grupo Balbo também contextualiza em seus relatórios “... por meio de treinamentos e procedimentos de gestão, buscam desenvolver um ambiente de disciplina e controle nos quais todos os funcionários tenham consciência de suas atribuições e obrigações ...”. Não foram encontradas evidências nos documentos apenas no Grupo USJ e Usina Santa Adélia.

A Categoria 2, Efetua treinamento de Risco Operacional, é um item presente no conceito isomórfico normativo vinculado à padronização de conhecimento e conduta. Foi constatada nos

documentos revisados dos grupos empresariais objetos deste estudo, revelando a preocupação destas companhias quanto aos riscos operacionais. As empresas investiram recursos com programas específicos criados para mitigar os riscos estabelecendo a legitimação destas práticas. Nos 12 grupos empresariais, 75% apresentam esta evidência categorizada;

1 São Martinho: Relatório de Sustentabilidade: No último ciclo, a Empresa passou por uma reestruturação e criou uma área específica de compliance/conformidade, que já contratou treinamentos específicos que serão conduzidos de forma adequada para cada público específico. (pg. 17, SaoMartinho_RS2017-18_final em PDF)

2 Raízen: Em segurança no trabalho, treinamentos de risco operacional, "Prevenção de acidentes e danos ambientais ou a pessoas são contemplados em guias e políticas internos" pg. 42, relatório anual 2017/2018Raízen, https://www.Raízen.com.br/relatorioanual/pdf/PT_Raízen_PDF_simplificado.pdf,

3 Tereos: A Empresa efetua regularmente treinamento de risco operacional, estendendo para fora do ambiente de trabalho, tendo elaborado o programa "Risco Zero em casa, com manual e observações contribuindo com a gestão de risco, senso e cultura. Pág. 1.43, <http://www.tereos.com.br/static/files/risco-zero-casa.pdf>, acesso em 19.04.2019

4 Biosev: A empresa criou o PRISMA, estabelecido durante a safra 2014/2015 e aperfeiçoado de maneira contínua desde então, o Prisma é uma iniciativa que consolida diretrizes, requisitos e orientações relacionados à cultura de qualidade, saúde, segurança e meio ambiente da Empresa. O programa contempla implementação modular e gradual de procedimentos, por meio de um exercício de priorização dos processos mais críticos em termos de QSSMA, com avaliações internas concomitantes que permitem verificar a maturidade de implementação dos requisitos estabelecidos nas unidades da Empresa. Pg. 34 de Relatório de Sustentabilidade 2017/2018.

5 ATVOS/Odebrecht: "... A realização de treinamentos e capacitações para os integrantes sobre o tema de conformidade foi uma das principais ações que realizamos na safra 2017/2018. As iniciativas conduzidas tiveram como objetivo dar transparência ao nosso Compromisso com a Atuação Ética, Íntegra e Transparente e às diretrizes da Política sobre Conformidade, detalhar o Sistema de Conformidade e a legislação anticorrupção, expor as situações de risco para o nosso negócio e clarificar os tipos de comportamentos que não são aceitos em nossa atuação. Os treinamentos sobre conformidade envolveram cerca de 2,3 mil integrantes na última safra e continuarão a ser realizados em 2018, buscando envolver 100% do efetivo ..." Pg. 38, Relatório Anual safra 2017/2018, <https://www.atvos.com/atvos-publica-relatorio-anual-2017-2018/>, acesso em 20.04.2019

6 Bunge: Treinamentos Técnicos-específicos, Obrigatórios, Segurança: processo educacional de competências técnicas/funcionais ou comportamentais, foco em gaps individuais e/ou coletivos. Especialização do conhecimento no desempenho das funções e treinamentos obrigatórios de segurança. Pg. 50, Relatório Anual de Sustentabilidade, pg. 38, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/downloads/Bunge_RS18.pdf, acesso em 20.04.2019"

7 Cofco Agri: "...implementamos no Brasil o programa-piloto "De olho no risco" para incentivar a identificação e informação proativa de comportamentos de risco ou condições inseguras de trabalho. Pg. 10, COFCO International, Relatório de Sustentabilidade de 2017 – Versão Resumida, <https://www.cofcointernational.com/media/1214/cof-5341-sus-report-p2-2018-06-22.pdf>, acesso em 20.04.2019"

8 Zilor: "O programa Vida em Foco foi desenvolvido no último biênio para aprimorar a cultura de segurança entre nossas equipes. A iniciativa está baseada no aperfeiçoamento da percepção dos riscos operacionais e no fortalecimento dos comportamentos individuais para minimizar situações que possam causar acidentes." "equipe capacitada em percepção de risco, que realiza inspeções de avaliação do comportamento seguro dos colaboradores conversando diretamente com eles na operação para corrigir eventuais desvios." Pg. 29, relatório de sustentabilidade safras 2016 | 2017 e 2017 | 2018

9 Grupo USJ, 10 Usina Batatais e 13 Grupo Balbo, não foram identificadas evidências
14 Usina Santa Adélia: Riscos trabalhistas, segurança no trabalho - PROGRAMA STOP. Desde 1999, a Usina incorpora, nas rotinas de trabalho, o STOP™, que vem do termo inglês Safety Training Observation Program (Programa de Treinamento de Segurança por Observação). O programa tem como objetivo prevenir acidentes de trabalho através da observação dos colaboradores e nas oportunidades de corrigir e melhorar os desvios de comportamento. Durante a abrangência deste relatório, a taxa de frequência de acidentes do trabalho teve reduções significativas no decorrer das safras. Pg. 50, Relatório de sustentabilidade 2018, <https://drive.google.com/file/d/1oJPt40iUff4UhcVjX7jWm9JkrZBBp6Qq/view>, acesso em 21.04.2019

A São Martinho reestruturou sua área específica de *compliance*/conformidade, reforçando com contratações de treinamentos. A Raízen declara que "...Prevenção de acidentes e danos ambientais ou a pessoas são contemplados em guias e políticas internos ..." capacitando seus colaboradores constantemente. A Tereos estendeu este treinamento para fora da companhia, criando o programa "Risco Zero" "...A Empresa efetua regularmente treinamento de risco operacional, estendendo para fora do ambiente de trabalho, tendo elaborado o programa "Risco Zero em casa, com manual e observações contribuindo com a gestão de risco, senso e cultura ...".

Biosev criou o PRISMA, um programa que foca nos pontos mais críticos de riscos operacionais, "... O programa contempla implementação modular e gradual de procedimentos, por meio de um exercício de priorização dos processos mais críticos em termos de QSSMA, com avaliações internas concomitantes que permitem verificar a maturidade de implementação dos requisitos estabelecidos nas unidades da Empresa ..."

A ATVOS, do grupo Odebrecht, incluiu em seu risco operacional as questões sobre legislação anticorrupção, face a recentes casos divulgados na imprensa que afetaram o grupo, "...As iniciativas conduzidas tiveram como objetivo dar transparência ao nosso Compromisso com a Atuação Ética, Íntegra e Transparente e às diretrizes da Política sobre Conformidade, detalhar o Sistema de Conformidade e a legislação anticorrupção, expor as situações de risco para o nosso negócio e clarificar os tipos de comportamentos que não são aceitos em nossa atuação ..."

Bunge relata treinamentos intensificados em segurança, nesta linha, Cofco Agri tornou público seu programa “De olho no risco”, “...incentivar a identificação e informação proativa de comportamentos de risco ou condições inseguras de trabalho ...”.

Zilor criou o programa “Vida em Foco”, “...para aprimorar a cultura de segurança entre nossas equipes. A iniciativa está baseada no aperfeiçoamento da percepção dos riscos operacionais e no fortalecimento dos comportamentos individuais para minimizar situações que possam causar acidentes. ...”, as equipes são capacitadas a perceber atos de risco, avaliando qual o devido comportamento seguro, evitando acidentes.

Na Usina Santa Adélia, encontrou-se o “Programa STOP”, incorporado nas rotinas de trabalho, tem como significado *Safety Training Observation Program* (Programa de Treinamento de Segurança por Observação), “...O programa tem como objetivo prevenir acidentes de trabalho através da observação dos colaboradores e nas oportunidades de corrigir e melhorar os desvios de comportamento ...” Não foram encontrados documentos que evidenciassem diretamente esta prática nos grupos USJ, Usina Batatais e Grupo Balbo.

A Categoria 3, Exige formação superior específica, é preconizada por Dimaggio e Powell (1983) e corroborado por Lacombe e Chu (2008), na identificação do isomorfismo normativo pela educação formal padronizada. Contribui com a disseminação e homogeneização de práticas. Lacombe e Chu (2008) complementam que em vários casos, novos profissionais são contratados justamente pela sua expertise, contribuindo com mudanças norteadas por sua legitimação, onde indiretamente acabam por promover a unificação das práticas no cenário corporativo.

No contexto da exigência de formação superior específica aos profissionais atuantes no setor sucroenergético, o fenômeno foi observado em 67% dos 12 grupos empresariais estudados. As informações foram coletadas pela leitura dos requisitos aos cargos ligados à gestão de risco divulgados nos sites destas empresas e também, verificando os currículos dos profissionais já ingressados nelas, ampliando a pesquisa com o acesso a rede social profissional *LinkedIn*. Aponta-se os seguintes recortes;

1 São Martinho: Evidenciado nos requisitos de contratação: "Atribuições: Atualização do Painel de Riscos do Grupo; assistir o Gerente no mapeamento de riscos; gestão do modelo de previsão de preços; análises sobre fatores de mercado (açúcar e câmbio); análises sobre indicadores financeiros do Grupo; preparo de Apresentações; utilização do sistema de derivativos." <https://www.vagas.com.br/vagas/v1412012/analista-gestao-de-risco>

2 Raízen: Em especial para os cargos de auditoria interna, observa-se que todos possuem formação superior específica. Extraído do LinkedIn, <https://www.linkedin.com/search/results/people/?facetCurrentCompany=%5B%22163762%22%5D> em 19.04.2019

3 Tereos: No seu site de contratação, para vagas disponibilizadas na função ligada à gestão de risco é exigida formação superior específica, http://careers-tereos.profiles.org/job/print-job-form-auditor-sr_3682.aspx, acesso em 19.04.2019

5 ATVOS/Odebrecht: Em especial para os cargos de auditoria interna, observa-se que todos possuem formação superior específica. Extraído do LinkedIn, <https://www.linkedin.com/company/atvos/?originalSubdomain=br> acesso em 19.04.2019

6 Bunge: Em especial para os cargos de auditoria interna, observa-se que todos possuem formação superior específica. Extraído do LinkedIn, <https://www.linkedin.com/company/bungebrasil/?originalSubdomain=br> em 19.04.2019

7 Cofco Agri: Em especial para os cargos de auditoria interna, observa-se que todos possuem formação superior específica. Extraído do LinkedIn, <https://www.linkedin.com/jobs/search/?keywords=cofco>, em 19.04.2019

8 Zilor: Observa-se que todos possuem formação superior específica. Extraído do LinkedIn, <https://www.linkedin.com/company/zilor/?originalSubdomain=br>, em 19.04.2019

10 Usina Batatais: Observa-se que todos possuem formação superior específica. Extraído do LinkedIn, <https://www.linkedin.com/company/usinabatatais/?originalSubdomain=br>, em 19.04.2019

Não foram encontradas evidências desta categoria nos grupos empresariais Biosev, USJ, Grupo Balbo e Usina Santa Adélia. A leitura dos currículos coletados no LinkedIn resultou na seguinte Tabela 16, classificando a função, tempo de exercício na empresa, sim ou não para a exigência de formação superior específica e a fonte de origem dos dados.

Tabela 16

Exige formação superior específica?

<u>N.</u>	<u>Função</u>	<u>Tempo</u>	<u>Sim/Não</u>	<u>LinkedIn</u>
1	Analista de gestão de risco sr.	1 ano	Sim	https://www.linkedin.com/in/gabrielle-ferreira-kuwahara-80155b20/
	Analista de Riscos PL at São Martinho	meses	Sim	https://www.linkedin.com/in/mario-ageu-cea-a64b5718/
2	Market Risk at Raízen	2 anos	Sim	linkedin.com/in/diego-santos-55113a50
	Governança, Riscos e Compliance	8 anos	Sim	https://www.linkedin.com/in/nat%C3%A1lia-formigoni-bufo-b0679b22/
	Legal Corporate, M&A and Compliance Head	8 anos	Sim	https://www.linkedin.com/in/pedro-sandrin-61131252/
3	Risk Manager chez TEREOS	1 ano	Sim	linkedin.com/in/virginie-hippolyte-650ab44a
	Gestão de riscos Controles internos Auditoria	6 anos	Sim	linkedin.com/in/priscila-moscardini-34428625
	Auditoria, Controles Internos, Riscos e Compliance	3 anos	Sim	https://www.linkedin.com/in/nathalia-nadotti-10031935/

Continue

Conclusão

N.	Função	Tempo	Sim/Não	Linkedin
4	Treasury & Risk Manager na Biosev	3 anos	Sim	linkedin.com/in/paulo-miyamoto-02292413
	Segurança Empresarial Corporativa Auditoria Investigação de Fraudes Segurança Patrimonial Facilities	11 anos	Sim	linkedin.com/in/roger-salvador-86365b32
	Analista de Portfólio e Risco (Sênior Risk Analyst) na Biosev	3 anos	Sim	linkedin.com/in/eduardo-martins-amorim-153a3b46
	Risk Management Specialist at Biosev	4 anos	Sim	linkedin.com/in/nelsonvmcosta
5	CFO - Chief Compliance Officer na Atvos	15 anos	Sim	linkedin.com/in/felipe-cabral-de-almeida-369253
	Coordenador de Compliance em Gestão de Riscos e Controles Internos na Atvos	10 anos	Sim	linkedin.com/in/luciano-melo-90ab8331
	Auditor interno na Atvos	1 ano	Sim	linkedin.com/in/carla-barbosa-b502a516
6	Especialista em Gestão de Risco Financial Risk Management	2 anos	Sim	https://www.linkedin.com/in/camila-carmelo-albertin-4a991a76/
	Manager, Global Ethics & Compliance at Bunge	3 anos	Sim	https://www.linkedin.com/in/cesar-jurotschko-cia-cfe-ccep-i-85264610/
7	Analista de Risco Júnior na Cofco Internacional	5 anos	Sim	https://www.linkedin.com/in/amanda-alves-medeiros-a6262312b/
8	It Risk Manager at PricewaterhouseCoopers	10	Sim	https://www.linkedin.com/in/andy-lyle-84802426/
10	Especialista em Gestão de Risco Usina Batatais S/A - Açúcar e Álcool	1	Sim	linkedin.com/in/anderson-moraes-silva-42259274
	Market Risk Manager at Usina Batatais S/A	meses	Sim	https://www.linkedin.com/in/juliana-delbem-martins-a8058526/
15	Managing Director, Head of Risk and ESG at Proterra Investment Partners	3	Sim	https://www.linkedin.com/in/andrzej-kabarowski-54b7649/
16	Auditor Interno na Della Coletta Bioenergia S.A.	27	Sim	https://www.linkedin.com/in/cl%C3%A9ber-lobato-340a1462/
17	Gerente de Riesgos, Auditoria y Cumplimiento (Chief Risk and Audit Officer) at Grupo Pantaleon	14	Sim	https://www.linkedin.com/in/carlos-alarcon-05437b38/
18	Gerente de Auditoria na Usina Alto Alegre S/A	30	Sim	linkedin.com/in/ailton-bercocano-745130113

Nota. 1 São Martinho, 2 Raízen, 3 Tereos, 4 Biosev, 5 ATVOS/Odebrecht, 6 Bunge, 7 Cofco Agri, 8 Zilor, 9 Grupo USJ, 10 Usina Batatais, 11 São Manoel, 12 Umoe, 13 Grupo Balbo, 14 Usina Santa Adélia, 15 Proterra Investment Partners. 16 DC Bio - Usina Dela Coletta, 17 Pantaleon e 18 Alto Alegre.

Em 100% dos casos as empresas exigem formação superior específica (nenhum profissional atuante estava desqualificado neste requisito).

A Categoria 4; É possível identificar a existência de normatização de métodos de trabalho, redes profissionais de troca de informações, é evidenciada nos relatos coletados diante do cumprimento, a exemplo, das Normas Regulamentadoras (NRs) no campo trabalhista, pelo Ministério do Trabalho, como também as os métodos a serem seguidos para atendimento aos requisitos de qualidade de produção e risco, como consta nas normativas do ISO 31000, ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, FSSC 22000 e Bonsucro já tratados neste trabalho.

Em relação a redes profissionais de troca de informações, todas os grupos empresariais estudados estão filiados à UDOP, União dos Produtores de Bioenergia, exemplo de *network* para difusão rápida e abrangente de novas práticas, conforme descrito na literatura como força isomórfica normativa. DiMaggio e Powell (1983). Esta organização proporciona eventos durante todo o ano com diversos temas ligados ao setor, no tocante a esta pesquisa, as práticas de gestão de risco são debatidas no Congresso Nacional da Bioenergia, nas salas temáticas, contudo, não há uma agenda efetiva tratando do assunto. Os riscos e o processo de gerenciamento são abordados na pauta destes treinamentos, sempre voltados ao processo.

Em relação à Categoria 5; Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento, a dinâmica de filtros de seleção de pessoal utilizadas pelas organizações é uma força isomórfica normativa, segundo DiMaggio e Powell (1983), ao contratar novos funcionários com origem do mesmo segmento, ou ainda, realizar promoções de altos executivos com a mesma origem e formação, constroem-se barreiras a novos entrantes, perpetuando uma mesma linha de pensamento institucionalizada.

Para esta validação, efetuou-se a leitura dos currículos coletados no *LinkedIn*, trabalho este que resultou na seguinte Tabela 17 que classifica a função, o tempo de exercício na empresa, a empresa que trabalhou anteriormente, sim ou não para existência de informação no currículo referenciando registros passados em empresas do mesmo segmento e ao final, a fonte da informação coletada.

Tabela 17

Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento?

N.	Função	Tempo Atual	Empresa Anterior	Sim/ Não	LinkedIn
1	Analista de gestão de risco sr. Analista de Riscos PL at São Martinho	1 ano meses	Usina Batatais Não descrito	Sim Não	https://www.linkedin.com/in/gabriele-ferreira-kuwahara-80155b20/ https://www.linkedin.com/in/mario-ageu-cea-a64b5718/
2	Market Risk at Raízen Governança, Riscos e Compliance Legal Corporate, M&A and Compliance Head	2 anos 8 anos 8 anos	BrasilPrev Cosan Shell	Não Sim Não	linkedin.com/in/diego-santos-55113a50 https://www.linkedin.com/in/nat%C3%A1lia-formigoni-bufob0679b22/ https://www.linkedin.com/in/pedro-sandrin-61131252/
3	Risk Manager chez TEREOS Gestão de riscos Controles internos Auditoria Auditoria, Controles Internos, Riscos e Compliance	1 ano 6 anos 3 anos	Não descrito KPMG Grupo ICEC	Não Não Não	linkedin.com/in/virginie-hippolyte-650ab44a linkedin.com/in/priscila-moscardini-34428625 https://www.linkedin.com/in/nathalia-nadotti-10031935/

Continua

experiência adquirida em empresas reconhecidas pelo mercado, sendo possível observar nos currículos a expertise adquirida sobre auditoria, controles internos e gestão de risco.

São profissionais originários de nomes corporativos reconhecidos, tais como KPMG, PWC, Deloitte e E&Y, além de empresas como IBM, Hyudai, CPFL, Shelll, dentre outros, assim, seguindo as bases teóricas estudadas nesta pesquisa, estes profissionais exercem influência isomórfica mimética na difusão de experiências e modelos nas práticas de gestão de risco. DiMaggio e Powell (1983); Lacombe e Chu (2008).

Na Categoria 6; Cita a nomenclatura dos cargos ligados a Gestão de Risco, a identidade dos profissionais no campo corporativo apresenta similaridade reconhecida nos planos de carreira com a mesma nomenclatura de cargos. Segundo Trindade (2018), trata-se do “*background*” dos funcionários destas instituições, considerando experiência profissional, a educação universitária e o relacionamento das redes profissionais que trazem. Para constatar este fato, efetuou-se a leitura dos currículos coletados no LinkedIn, dos colaboradores atuantes nos grupos empresariais estudados. A Tabela 18 qualifica a função, tempo de exercício na empresa, sim ou não para a existência de informações nos currículos que citam a nomenclatura dos cargos ligados a gestão de risco, ao final a origem dos dados.

Tabela 18

Cita a nomenclatura dos cargos ligados a Gestão de Risco?

<u>N.</u>	<u>Função</u>	<u>Tempo</u>	<u>Sim/Não</u>	<u>LinkedIn</u>
1	Analista de gestão de risco sr.	1 ano	Sim	https://www.linkedin.com/in/gabrielle-ferreira-kuwahara-80155b20/
	Analista de Riscos PL at São Martinho	meses	Sim	https://www.linkedin.com/in/mario-ageu-cea-a64b5718/
2	Market Risk at Raízen	2 anos	Sim	linkedin.com/in/diego-santos-55113a50
	Governança, Riscos e Compliance	8 anos	Sim	https://www.linkedin.com/in/nat%C3%A1lia-formigoni-bufo-b0679b22/
	Legal Corporate, M&A and Compliance Head	8 anos	Sim	https://www.linkedin.com/in/pedro-sandrin-61131252/
3	Risk Manager chez TEREOS	1 ano	Sim	linkedin.com/in/virginie-hippolyte-650ab44a
	Gestão de riscos Controles internos Auditoria	6 anos	Sim	linkedin.com/in/priscila-moscardini-34428625
	Auditoria, Controles Internos, Riscos e Compliance	3 anos	Sim	https://www.linkedin.com/in/nathalia-nadotti-10031935/
4	Treasury & Risk Manager na Biosev	3 anos	Sim	linkedin.com/in/paulo-miyamoto-02292413
	Segurança Empresarial Corporativa Auditoria Investigação de Fraudes	11 anos	Sim	linkedin.com/in/roger-salvador-86365b32
	Analista de Portfólio e Risco (Senior Risk Analyst) na Biosev	3 anos	Sim	linkedin.com/in/eduardo-martins-amorim-153a3b46
	Risk Management Specialist at Biosev	4 anos	Sim	linkedin.com/in/nelsonvmcosta

Continua

					Conclusão
5	CFO - Chief Compliance Officer na Atvos	15 anos	Sim		linkedin.com/in/felipe-cabral-de-almeida-369253
	Coordenador de Compliance em Gestão de Riscos e Controles Internos na Atvos	10 anos	Sim		linkedin.com/in/luciano-melo-90ab8331
	Auditor interno na Atvos	1 ano	Sim		linkedin.com/in/carla-barbosa-b502a516
6	Especialista em Gestão de Risco Financial Risk Management	2 anos	Sim		https://www.linkedin.com/in/camila-carmelo-albertin-4a991a76/
	Manager, Global Ethics & Compliance at Bunge	3 anos	Sim		https://www.linkedin.com/in/cesar-jurotschko-cia-cfe-ccep-i-85264610/
7	Analista de Risco Júnior na Cofco Internacional	5 anos	Sim		https://www.linkedin.com/in/amanda-alves-medeiros-a6262312b/
8	It Risk Manager at PricewaterhouseCoopers	10	Sim		https://www.linkedin.com/in/andy-lyle-84802426/
10	Especialista em Gestão de Risco Usina Batatais S/A - Açúcar e Alcool	1	Sim		linkedin.com/in/anderson-moraes-silva-42259274
	Market Risk Manager at Usina Batatais S/A	meses	Sim		https://www.linkedin.com/in/juliana-delbem-martins-a8058526/
15	Managing Director, Head of Risk and ESG at Proterra Investment Partners	3	Sim		https://www.linkedin.com/in/andrzej-kabarowski-54b7649/
16	Auditor Interno na Della Coletta Bioenergia S.A.	27	Não		https://www.linkedin.com/in/cl%C3%A9ber-lobato-340a1462/
17	Gerente de Riesgos, Auditoria y Cumplimiento (Chief Risk and Audit Officer) at Grupo Pantaleon	14	Sim		https://www.linkedin.com/in/carlos-alarcon-05437b38/
18	Gerente de Auditoria Usina Alto Alegre S/A	30	Sim		linkedin.com/in/ailton-bercocano-745130113

Nota. 1 São Martinho, 2 Raízen, 3 Tereos, 4 Biosev, 5 ATVOS/Odebrecht, 6 Bunge, 7 Cofco Agri, 8 Zilor, 10 Usina Batatais, 15 Proterra Investment Partners. 16 DC Bio - Usina Dela Coletta, 17 Pantaleon e 18 Alto Alegre.

Nos 12 grupos empresariais, 75% apresentam esta evidência categorizada, não tendo sido encontrado apenas nos grupos USJ, Grupo Balbo, Usina Santa Adélia. A leitura dos documentos revela uma estrutura de governança corporativa, com a existência de Conselho de Administração, conselhos, comitês, presidências e diretorias. A dimensão desta estrutura é distinta entre os grupos, seguindo um padrão semelhante para os grupos que possuem ações negociadas em bolsa de valores, as quais declaram que seus instrumentos de gestão de riscos são submetidos a aprovação dos comitês com esta finalidade, e nas demais não negociadas em bolsa, as práticas de gestão de risco são tratadas como práticas de gestão, vinculadas às operações agrícolas, industriais, segurança do trabalho e ambiental.

Em relação a Categoria 7; Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria, as empresas de consultoria e auditoria, por estarem em contato com vários negócios diferentes, acabam por contribuir no processo isomórfico normativo, sendo agentes de formalização de padrões dos quais atingem legitimação e uso, surgindo as chamadas “melhores práticas” reconhecidas no mercado. Neste contexto, avaliou-se nos achados as evidências isomórficas normativas categorizadas nesta adoção, resultando em 83% de presença desta prática dos 12 grupos empresariais estudados. Na sequência a Tabela 19 ordena as origens

das recomendações, o resumo das práticas recomendadas e o grupo empresarial e fonte dos dados coletados;

Tabela 19

Relação de empresas de consultoria que auxiliaram em metodologias ou recomendações nas práticas de gerenciamento de risco nos grupos empresariais estudados

<u>Origem das recomendações</u>	<u>Resumo das práticas recomendadas</u>	<u>Grupo e Fonte</u>
Empresas de Auditoria Independente (Consultoria)	Recomendações de melhorias nos controles internos	São Martinho (pg. 06, 142, Formulário de Referência - 2017/2018), Raízen , (Formulário de Referência 2018), Tereos , (https://economia.estadao.com.br/fatos-relevantes/pdf/16272414.pdf , acesso em 19.04.2019), Biosev , (Formulário de Referência - 2018/2019, pg. 107), ATVOS/Odebrecht , (Pg. 39, Relatório Anual safra 2017/2018, https://www.atvos.com/atvos-publica-relatorio-anual-2017-2018/ , acesso em 20.04.2019), Cofco Agri (Pg. 18 COFCO International Sustainability Report 2017, https://www.cofcointernational.com/media/1214/cof-5341-sus-report-p2-2018-06-22.pdf , acesso em 20.04.2019), Usina Santa (http://site.usinasantaadelia.com.br/wp-content/uploads/2018/12/Demonstrativo-Financeiro-Ano-2018.pdf , acesso em 21.04.2019, acesso em 21.04.2019)
Nortegubisian (Consultoria)	Auxílio de consultoria para práticas de S&OP, somando na gestão dos controles internos e mitigando riscos já mapeados	Tereos , (https://www.nortegubisian.com.br/blog/case-de-sucesso-da-tereos-com-o-mapeamento-e-reestruturacao-de-processos-de-negocio , acesso em 19.04.2019)
Consultoria de Empresa de auditoria	Apoiam o Conselho de Administração da Bunge Limited na supervisão da governança, gerenciamento de riscos e do ambiente de controles internos.	Bunge , (Pg. 40, Relatório Anual de Sustentabilidade, pg. 38, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/download/Bunge_RS18.pdf , acesso em 20.04.2019")
Mundo PROJECT Management (Consultoria)	Utilizou da consultoria da empresa Mundo PROJECT Management, com o Prof. Dr. Hélio Costa, em projeto denominado RiscoPRO: Gerenciamento de Riscos em Projetos	Zilor , (http://projectdesignmanagement.com.br/produto/risco-pro-gerenciamento-de-riscos-em-projetos/ , acesso em 21.04.2019)

Nota. Não foram encontradas evidências para os grupos USJ, Batatais e Balbo.

As publicações reforçam a ação desta força isomórfica normativa, com a participação ativa das empresas de auditoria no auxílio dos processos, implantação, adoção, de práticas de controles internos e gerenciamento de risco.

4.2.3 Isomorfismo mimético

Foram 10 categorias Integralmente Presentes entre as 10 pesquisadas, representando 70% de confirmação. Em relação ao percentual total dos grupos empresariais nas 7 categorias exploradas na pesquisa, registra-se 35% de efetividade média considerando Parcial e Integralmente Presente em toda a amostra, a menor entre as três formas de isomorfismo.

São divulgados nos relatórios a utilização de programas, softwares e sistematizações de trabalho para mitigação de riscos, monitoramento e controle, elevando em alguns casos até para fora das empresas, como nos casos de atos inseguros e mentalidade segura, evitando acidentes. Assim como nos estudos das forças isomórficas normativas, explorou-se ampliando a pesquisa, dados coletados no *LinkedIn*, permitindo correlacionar os dados dos documentos com os catalogados nesta rede social profissional mundialmente utilizada. Estes resultados podem ser observados na Tabela 20.

Tabela 20

Resultado de pesquisa documental - Isomorfismo Mimético

	1		2		3		4		5		6		7	
	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P
3.1 Tecnologias novas ou insuficientes														
3.1.1 Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na Gestão de Risco		X		X		X	X			X		X		X
3.1.2 Cita busca de tecnologias para criação de Base de Dados de Perdas Operacionais		X	X		X		X		X		X			X
3.1.3 Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco		X	X		X		X		X		X		X	X
3.2 Transferência ou rotatividade de empregados														
3.2.1 A entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia	X			X		X		X		X		X		X
3.3 Referências de modelos e políticas de outras organizações														
3.3.1 Identificação de práticas e processos que se assemelham nas usinas		X		X		X		X		X		X		X
3.3.2 Homogeneidades evidenciadas nos Relatórios de Sustentabilidade		X		X		X		X		X		X		X
3.4 Relação Matriz e Filiais														
3.4.1 Segue determinações de matriz	X		X		X		X		X		X		X	
3.5 Aquisições e Fusões														
3.5.1 Implantação de Programas de gestão de risco ou metodologias por força de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas	X			X		X		X	X		X			X
3.6 Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais														
3.6.1 Exigência de padronização de procedimentos por filiais com base em diretriz da matriz	X		X		X		X		X		X		X	
3.6.2 Uso de indicadores de benchmark		X		X		X		X	X		X		X	X
	8		9		10		13		14		GERAL		T%	
	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P
3.1 Tecnologias novas ou insuficientes														
3.1.1 Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na Gestão de Risco	X		X		X		X		X		2	5	5	83%
3.1.2 Cita busca de tecnologias para criação de Base de Dados de Perdas Operacionais	X		X		X		X		X		8	3	1	33%
3.1.3 Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco	X		X		X		X		X		7	2	3	42%
3.2 Transferência ou rotatividade de empregados														
3.2.1 A entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia	X		X		X		X		X		12	0	0	0%

Continua

							Conclusão	
	8	9	10	13	14	GERAL	T%	
	A P I	A P I	A P I	A P I	A P I	A P I	P+I	
3.3 Referências de modelos e políticas de outras organizações								
3.3.1 Identificação de práticas e processos que se assemelham nas usinas	X	X	X	X	X	0 5 7	100%	
3.3.2 Homogeneidades evidenciadas nos Relatórios de Sustentabilidade	X	X	X	X	X	5 0 7	58%	
3.4 Relação Matriz e Filiais								
3.4.1 Segue determinações de matriz e/ ou filiais	X	X	X	X	X	12 0 0	0%	
3.5 Aquisições e Fusões								
3.5.1 Implantação de Programas de gestão de risco ou metodologias por força de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas	X	X	X	X	X	8 1 3	33%	
3.6 Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais								
3.6.1 Exigência de padronização de procedimentos por filiais com base em diretriz da matriz	X	X	X	X	X	12 0 0	0%	
3.6.2 Uso de indicadores de benchmark	X	X	X	X	X	7 2 3	42%	

Nota. Adaptado de “Evidências do isomorfismo na gestão de riscos operacionais em instituições financeiras que atuam no Brasil” de M. L. Ferreira, 2016, p. 49. Legenda: 1 São Martinho, 2 Raízen, 3 Tereos, 4 Biosev, 5 ATVOS/Odebrecht, 6 Bunge, 7 Cofco Agri, 8 Zilor, 9 Grupo USJ, 10 Usina Batatais, 13 Grupo Balbo, 14 Usina Santa Adélia.

A = Ausente, P = Parcial, I = Integralmente Presente

Os relatos coletados na leitura e análise dos documentos revelam práticas semelhantes da forma como as usinas tratam as práticas de gerenciamento de risco, em sua maioria está ligada aos riscos de mercado, riscos na atividade agrícola, compra de matéria-prima (cana-de-açúcar), risco de segurança de trabalho, acidentes, com indicadores e métricas ligadas à operação. No caso das usinas listadas em bolsa de valores é possível analisar a similaridade da formalização e padrão de divulgação, sempre tratando das regras constituídas em políticas de risco, acompanhadas por comitês ou conselhos, enfatizando os controles internos e auditoria interna. Para a Categoria 1; Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na Gestão de Risco, os achados evidenciaram que as usinas de cana-de-açúcar investiram historicamente em tecnologia nas operações industriais e agrícola, em linha com Garcia et al. (2015).

Com 83% de presença desta categoria, as divulgações encontradas nos documentos estudados revelam práticas de gestão de risco inseridos em tecnologias novas ou insuficientemente compreendidas, programas com similaridade mimética diante do ambiente de incertezas vivenciados por estes grupos empresariais, onde os objetivos não estão definidos, observando ações intencionadas na gestão de risco, mas por imitar modelos já legitimados. Assis et al. (2010), Duarte e Tavares (2012) e March e Olsen, (1976). Na sequência os recortes e comentários;

1 São Martinho: Evidências de uso de tecnologia para atualizar na gestão de risco encontrada nas práticas, tais como descritas no formulário de Referência 2017/2018, sobre o "Painel de riscos" pg. 46, o SGI - Sistema de Gestão Integrada, pg. 28-29 do

Relatório Anual e de Sustentabilidade 2017/2018, além de uso de tecnologias agrícolas para gestão, permitindo controles no campo, (<https://www.inflor.com.br/cases-de-sucesso/gisagri-usina-sao-martinho/>). "Fazendo uso de técnicas de referência no gerenciamento de riscos disseminadas pelos principais órgãos e instituições desse campo de estudos, como ISO 31.000, COSO, IBGC, CVM e Novo Mercado da B3, a Política de Gestão de Riscos da São Martinho se ancora na identificação dos principais fatores de risco do negócio e seu posicionamento em uma matriz..." pg. 23 Relatório Anual e de sustentabilidade 2017/2018)

2 Raízen: Sistema de Gestão das Operações (SIGO) e PMR Specification Shell. Para o registro de com sistemas externos (Comunicação de Acidente de Trabalho – CAT; Sistema NEXO) e internos (Sistema de Indicadores de Sustentabilidade – SIS, Central de Atendimento à Emergências – CAE e AlertaWeb). pg. 74 relatório anual 2017/2018 Raízen, https://www.Raízen.com.br/relatorioanual/pdf/PT_Raízen_PDF_simplificado.pdf,

3 Tereos: "g. adequação da estrutura operacional e controles internos para verificação da efetividade da política adotada: Possuímos abordagem estruturada para administração de risco que foi implementada entre 2009 e 2010 em (i) todas as sociedades de nosso grupo que controla o risco: (ii) por meio do desenvolvimento de mapas de risco para ter o conhecimento mais pertinente dos principais; riscos (estratégicos, operacionais, financeiros, regulatórios e de conformidade); (iii) por meio da implementação de planos de aprimoramento para riscos que são considerados principais e menos controlados, tais como riscos de custo de oportunidade; (iv) por meio da elaboração de um documento de administração de risco que especifique os papéis e responsabilidades da cadeia de administração; e (v) por meio da nomeação de um gerente de risco encarregado de liderar o processo e contatar nosso diretor de riscos. Pg. 54, Formulário de Referência - 2011/2012 - TEREOS INTERNACIONAL S/A"

5 ATVOS/Odebrecht: "Para a safra 18/19 as medidas de aprimoramento do Sistema de Conformidade da Atvos compreendem: • Implantação de um novo sistema ERP com foco em controles internos derivados da matriz de risco da companhia. (pg17), Atvos-Participações-Release-de-Resultados-Safra-2017-2018-v02, <https://www.atvos.com/comunicacao/relatorio-anual/>, acesso em 20.04.2019

6 Bunge: Projeto SAPAGRI, uma solução SAP integrada e customizada para a cadeia de valor do Agronegócio, desde a gestão de origem (crédito, garantias, financiamento e importação de commodity); logística de produto da fazenda, silos, plantas, transbordos e portos; comercialização (mercados internos e externo) até a gestão de risco (Margem, Hedge, Futuros, Marcação a Mercado e outros). torna a empresa mais competitiva, pois integra todos os seus dados e processos, permitindo que as tomadas de decisões sejam mais ágeis e assertivas, trazendo mais transparência, eficiência e eficácia aos negócios, além de possibilitar a rastreabilidade de processos e informações e reduzir os riscos operacionais. Pg. 29, Relatório Anual de Sustentabilidade, pg. 29, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/downloads/Bunge_RS18.pdf, acesso em 20.04.2019

7 Cofco Agri: Com foco em risco nas operações, risco de acidentes e segurança no trabalho, a empresa desenvolveu aplicativo que permite ao colaborador fotografar e registrar as condições não seguras, "We also piloted the 'Eyes on Risk' programme in Brazil to encourage proactive. identification and reporting on risky behaviours or unsafe work conditions. A mobile app has been launched to facilitate employee reporting of possible work hazards.pg. 19, COFCO International Sustainability Report 2017,

<https://www.cofcointernational.com/media/1214/cof-5341-sus-report-p2-2018-06-22.pdf>, acesso em 20.04.2019"

8 Zilor: Observou na leitura dos documentos disponíveis publicamente que a Zilor foca na gestão de risco financeiro. "Na gestão de riscos financeiros, a Zilor possui práticas estruturadas, exercidas pelo Comitê Financeiro e voltadas, principalmente, para evitar riscos cambiais e para a preservação de fluxo de caixa. Em temas como avaliação dos cenários econômico e político e eventuais fatores de queda da produtividade, a Empresa atua de forma pontual e em diferentes instâncias de governança. Na safra 2010/2011, a Zilor concluiu o Projeto de Gestão de Riscos Financeiros, que teve a implantação de um sistema de controle e a formalização de uma Política. (GRI 4.1 e 4.11). Relatório de Sustentabilidade, http://www.zilor.com.br/zilor/images/zilor_rs2010.pdf, acesso em 21.04.2019

9 Grupo USJ: Manual do Sistema de Gestão da Qualidade, este manual foi preparado para efeitos de definição e interpretações da ISO 9001: 2015, bem como para demonstrar como estamos em conformidade com essa norma. Este manual não segue rigorosamente a estrutura de numeração da ISO 9001. <http://www.sjbioenergia.com.br/sustentabilidade.php?id=9>, acesso em 21.04.2019

10 Usina Batatais: Gestão de risco em relação a segurança alimentar, "APPCC - Análises de Perigos e Pontos Críticos de Controle é um sistema de segurança dos alimentos baseado na prevenção. Fornece um método sistemático para a análise dos processos da fabricação e manipulação dos alimentos, determinando perigos possíveis e assinalando os pontos de controle críticos necessários para impedir que um alimento inseguro chegue até o consumidor." <http://www.usinabatatais.com.br/quem-somos/qualidade-e-certificacoes/>, acesso em 21.04.2019

13 Grupo Balbo: A empresa é auditada por empresa de primeira linha de auditoria independente, segue as recomendações de avaliação de controles internos feitos pelos auditores externos. Demonstrações financeiras combinadas em 31 de março de 2018, <http://www.canaverde.com.br/wp-content/uploads/2018/07/Combinado-31.03.2018.pdf>, acesso em 21.04.2019

4 Biosev e 14 Usina Santa Adélia não foram encontradas evidências na pesquisa documental.

O grupo São Martinho desenvolveu o SGI - Sistema de Gestão Integrada tratando neles os controles de risco, "...a Política de Gestão de Riscos da São Martinho se ancora na identificação dos principais fatores de risco do negócio e seu posicionamento em uma matriz ...". A Raízen divulga vários programas que se inter-relacionam, "...Sistema de Gestão das Operações (SIGO) e PMR Specification Shell. Para o registro de com sistemas externos (Comunicação de Acidente de Trabalho – CAT; Sistema NEXO) e internos (Sistema de Indicadores de Sustentabilidade – SIS, Central de Atendimento à Emergências – CAE e AlertaWeb). ..." e neles, controles de riscos operacionais. De forma semelhante, o Grupo USJ desenvolveu seu Manual do Sistema de Gestão da Qualidade.

Tereos informa em seu formulário de referência seu sistema ordenado para administração de risco, semelhante ao descrito na literatura "...desenvolvimento de mapas de risco para ter o conhecimento mais pertinente dos principais; riscos (estratégicos, operacionais, financeiros, regulatórios e de conformidade ...". Igualmente, o Grupo ATVOS/Odebrecht

direciona ao mercado sua reformulação das práticas de gestão de risco, com “... Implantação de um novo sistema ERP com foco em controles internos derivados da matriz de risco da companhia ...” e a Bunge apresenta o Projeto SAPAGRI, também focado nas operações chave da companhia, inserindo nele as práticas de gestão de risco “... até a gestão de risco (Margem, Hedge, Futuros, Marcação a Mercado e outros ...)”.

Cofco Agri inovando, desenvolveu um aplicativo de celular que permite ao colaborador fotografar e registrar as condições não seguras, “... We also piloted the ‘Eyes on Risk’ programme in Brazil to encourage proactive identification and reporting on risky behaviours or unsafe work conditions ...”. O Grupo Zilor informou ter concluído seu Projeto de Gestão de Riscos Financeiros, com “... implantação de um sistema de controle e a formalização de uma Política ...” Na Usina Batatais a tecnologia foi aplicada na gestão de risco em relação à segurança alimentar com a Análises de Perigos e Pontos Críticos de Controle – (APPCC), “... é um sistema de segurança dos alimentos baseado na prevenção ...”.

O Grupo Balbo faz menção destas práticas sistêmicas em notas divulgadas nas demonstrações financeiras. Não foram encontradas evidências para as empresas Biosev, Usina Santa Adélia.

Na Categoria 2; Cita busca de tecnologias para criação de Base de Dados de Perdas Operacionais, com 33% dos grupos estudados registrando esta categoria também no campo da tecnologia, a presente evidenciação permite entender como suas perdas operacionais são tratadas à luz das práticas de gestão de risco, e neste contexto, a ação da força isomórfica mimética. DiMaggio e Powell (1983) e Haveman (1993). Na sequência os relatos encontrados;

1 São Martinho: Não foram encontradas evidências diretas, mas os relatos observados no Relatório de sustentabilidade tratam dos controles de perdas nas atividades agrícolas, dentro do SGI.

2 Raízen: Utiliza tecnologia para mensurar perdas operacionais financeiras, com operações de hedge que envolvem riscos ao negócio. "a Cosan realiza operações de hedge de taxas de juros. As operações de hedge expõem a Companhia a riscos de perdas financeiras em situações em que a outra parte do contrato de hedge não cumpre com suas obrigações contratuais ou existe uma alteração na variação esperada entre o preço subjacente ao contrato de hedge e o preço real das mercadorias ou da taxa de câmbio." pg. 20, Formulário de Referência - 2017 - COSAN LIMITED.

8 Zilor: A Zilor possui um programa de gerenciamento de riscos com o objetivo de delimitá-los, contratando no mercado coberturas compatíveis com suas atividades. A Zilor adota a política de contratar cobertura de seguros para os bens sujeitos a riscos, considerando a natureza de sua atividade. (pg. 42), DFs 31 mar 2016, http://vseis.com.br/novozilor/wp-content/uploads/2016/09/Zilor_DF15_PT_Combinado.pdf, acesso em 21.04.2019

13 Grupo Balbo: “Neste período de retração de mercado, focamos nossos esforços na eficiência operacional, na preservação do caixa, na gestão de riscos e manutenção do extenso rol de certificações. A gestão financeira manteve o foco na redução do

endividamento, que pode ser observado neste último ano, além da gestão de risco voltada para as oscilações de preços” Demonstrações financeiras combinadas em 31 de março de 2018, pg.2, <http://www.canaverde.com.br/wp-content/uploads/2018/07/Combinado-31.03.2018.pdf>, acesso em 21.04.2019

3 Tereos, 4 Biosev, 5 ATVOS/Odebrecht, 6 Bunge, 7 Cofco Agri, 9 Grupo USJ, 10 Usina Batatais e 14 Usina Santa Adélia, não foram identificadas evidências na investigação documental.

O Grupo São Martinho trata das perdas nas atividades agrícolas em seu SGI, Raízen por sua vez utiliza a tecnologia para mensurar suas perdas operacionais financeiras, “...As operações de hedge expõem a Companhia a riscos de perdas financeiras em situações em que a outra parte do contrato de hedge não cumpre com suas obrigações contratuais ou existe uma alteração na variação esperada entre o preço subjacente ao contrato de hedge e o preço real das mercadorias ou da taxa de câmbio ...”. Na mesma ordem, o Grupo Balbo calcula as perdas cambiais, mercado com foco nas oscilações de preços. Zilor trata das perdas contratando seguros. Não foram encontradas evidências desta categoria para os Grupos Tereos, Biosev, Atvos, Bunge, Cofco Agri, USJ, Batatais e Santa Adélia.

A Categoria 3; Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco, apresentou 42% de evidenciação. O propósito desta validação permeia também o campo das tecnologias novas ou insuficientes adotadas pelas usinas nas práticas de gestão de risco. Medir as possibilidades de perdas decorrentes do Risco é componente descrito na literatura, na mensuração do impacto destas ocorrências. COSO (1992).

Os recortes na sequência traduzem estas práticas:

1 São Martinho: Risco de Perda de Matéria-prima ou precificação da mesma, fora dos parâmetros de custo, "O suprimento de cana é acompanhado e reportado pela área de gestão de riscos ao Comitê de Finanças, Auditoria e Gestão de Riscos. O indicador utilizado, o qual faz parte do Painel de Riscos reportado mensalmente, controla o vencimento de todos os contratos de Parceria, Arrendamento e Fornecimento, dando um sinal de alerta quando mais de um sexto dos contratos está prestes a vencer no ano corrente, nos próximos dois anos subsequentes. Em adição, controla-se o número total de áreas contratadas de fornecedores frente à necessidade para uma safra, não podendo haver mais que 10% expostos, ou sem contratos." pg. 22, Formulário de Referência - 2017/2018

2 Raízen: É citada a utilização do mapa de risco, definição e tipos de riscos, situação e probabilidade. 1-7, Política de Gestão de riscos-2018

5 ATVOS/Odebrecht: O R-Conformidade tem o dever de implementar monitoramento de indicadores de riscos objetivando: Detecção e controle oportuno de potenciais situações de fraude, desvio ou perdas financeiras. Acompanhamento de falhas recorrentes e estabelecimento de ações corretivas. Demonstração da evolução dos riscos de maneira contínua para os Líderes da Atvos Agroindustrial S.A. e para o Comitê de Conformidade. Estabelecimento de índices de desempenho comuns utilizados como referência entre localidades e diferentes Negócios, quando aplicável. Identificação de tendências relacionadas a erros ou irregularidades, considerando tempo, Negócio,

localidade, processo e sub processo. (Pág. 33), conformidade Atvos, <https://www.atvos.com/comunicacao/relatorio-anual/>, acesso em 20.04.2019

6 Bunge: “Gestão de riscos, possuímos diversos sistemas e processos que apoiam os negócios na gestão de riscos. Um deles é o Enterprise Risk Management (ERM), que mapeia os riscos estratégicos, operacionais, de crédito ou de mercado. Todos os riscos são monitorados continuamente e, para aqueles mais relevantes, traçamos planos de mitigação. Além disso, aplicamos políticas específicas que direcionam o desenvolvimento dos negócios, como a Política Anticorrupção, a Política de Biodiversidade, Política de Patrocínios, Política de Relacionamento com Fornecedores, Política de Originação de Óleo de Palma, Política de Não Desflorestamento e a Política de Sustentabilidade. Outras, ainda, podem ser localizadas em [bunge.com.br](http://www.bunge.com.br) > Sustentabilidade > Políticas. Pg. 40, Relatório Anual de Sustentabilidade, pg. 38, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/downloads/Bunge_RS18.pdf, acesso em 20.04.2019”

8 Zilor: Conselho de Administração, O Conselho de Administração (CA) da Zilor existe desde 1993 e se reúne mensalmente com a função de definir estratégias de atuação, aprovar e acompanhar investimentos e avaliar os riscos e as oportunidades para os negócios considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais, pág. 07, relatório de sustentabilidade safras 2012 | 2013 e 2013 | 2014

3 Tereos, 4 Biosev, 7 Cofco Agri, 9 Grupo USJ, 10 Usina Batatais, 13 Grupo Balbo e 14 Usina Santa Adélia: Não foi identificado evidências.

Na São Martinho a preocupação na aplicação de modelo interno para quantificação da expectativa de perda decorrente do risco está concentrado no risco de perda de matéria-prima (cana-de-açúcar), “...O suprimento de cana é acompanhado e reportado pela área de gestão de riscos ao Comitê de Finanças, Auditoria e Gestão de Riscos ...” demonstrando o grau de importância e “...controla o vencimento de todos os contratos de Parceria, Arrendamento e Fornecimento, dando um sinal de alerta quando mais de um sexto dos contratos está prestes a vencer no ano corrente, nos próximos dois anos subsequentes. ...” demonstrado como mensuram este risco.

A Raízen publica utilizar mapa de risco, definindo os tipos de riscos, situação e probabilidade, fato também condizente com o descrito na literatura em relação ao gerenciamento de risco. Atvos, grupo Odebrecht trata a expectativa de riscos quanto a potenciais situações de fraude, desvio ou perdas financeiras. Bunge expõe a utilização de plataformas sistêmicas para quantificar os riscos, “... possuímos diversos sistemas e processos que apoiam os negócios na gestão de riscos. Um deles é o Enterprise Risk Management (ERM), que mapeia os riscos estratégicos, operacionais, de crédito ou de mercado.” Na Zilor, as ações são deliberadas em conselho de administração. Não foram encontradas evidências desta categoria para os Grupos Tereos, Biosev, Cofco Agri, USJ, Batatais, Balbo e Santa Adélia.

Não foram encontradas evidências para materializar a Categoria 4; A entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar

práticas de gestão de risco na companhia. Esta força isomórfica mimética decorrente da transferência ou rotatividade de empregados.

Para a Categoria 5; Identificação de práticas e processos que se assemelham nas usinas, a pesquisa revelou semelhanças em práticas de gestão de risco nas usinas investigadas, com 100% de evidenciação. Os recortes apresentam referências de modelos e políticas de outras organizações adotadas com características miméticas entre elas. Esta é uma das vertentes encontradas na literatura em relação a atuação do isomorfismo mimético, onde a organização mesmo que não saiba a relação clara entre seus meios e fins ou desconheça os seus objetivos estratégicos, ela estará sempre observando o que as demais fazem, legitimando seus atos. Han (1994). A Tabela 21 qualifica os achados classificando as práticas semelhantes identificadas e os grupos empresariais com a respectiva fonte de dados;

Tabela 21

Identificação de práticas e processos que se assemelham nas usinas

<u>Práticas semelhantes identificadas</u>	<u>Grupo Empresarial / Fonte</u>
(i) Gestão de riscos encontrada nas práticas de trabalho de Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA) divulgadas nos documentos.	São Martinho (Pg. 52 Relatório anual e de sustentabilidade 2014/2015), Raizen (pg. 5, http://ri.cosan.com.br/ptb/2289/Politica%20de%20Gesto%20de%20Riscos_2018%2010%2029.pdf), Biosev (Pg. 34 de RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2017/2018), Atvos (pg.15), Atvos-Participações-Release-de-Resultados-Safra-2017-2018-v02), Bunge ,(pg.13, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/downloads/Bunge_RS18.pdf), Cofco Agri , (pg. 10, COFCO International Relatório de Sustentabilidade de 2017VersãoResumida, https://www.cofcointernational.com/media/1216/5341_sustainability_summary_por_2018-06-25.pdf), Tereos ,(relatorio-anual-2016-2017, www.tereos.com.br/static/files/relatorio-anual/relatorio-anual-2016-2017.pdf), Zilor ,(SustainabilityReport2018, http://www.zilor.com.br/sustentabilidade/en/pdf/Zilor_Relatorio_2018.pdf), Usina USJ , (pg. 10-11, Diretrizes de Condução Profissional, http://www.usj.com.br/Diretrizes_de_Conducao_profissional_USJ.pdf), Usina Batatais , (pg. 5-6, Código de CONDUÇÃO ÉTICA, http://static.usinalins.com.br/img/pdf/codigo-de-conducao-etica.pdf), Grupo Balbo , (Pg. 12, Código-Condução-Grupo-Balbo, https://www.canaverde.com.br/wp-content/uploads/2017/06/CDC.pdf), Usina Santa Adélia , (Pág. 18, 2º Relatório de Sustentabilidade, http://site.usinasantaadelia.com.br/wp-content/uploads/2018/06/relatorio-sustentabilidade-15-16.pdf).
(ii) Gestão de Risco no controle de preços, câmbio, mercado.	São Martinho , (Formulário de referência 2017/2018 - SAO MARTINHO S.A., pg. 72), Raizen , (pg. 20, Formulário de Referência - 2017 - COSAN LIMITED), Tereos , (Formulário de Referência, pg. 115 a 120), Biosev , (Política Financeira e de Gestão de Riscos, https://ri.biosev.com/Download.aspx?Arquivo=zbEQvw/U6evRO+VkcaW65Q==), Atvos , (Pg. 39, Release- 2017-2018, https://www.atvos.com/comunicacao/relatorio-anual/), Grupo Balbo , (pg.2, http://www.canaverde.com.br/wp-content/uploads/2018/07/Combinado-31.03.2018.pdf), Bunge , (pg. 29, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/downloads/Bunge_RS18.pdf), Cofco Agri , (pg. 26, COFCO International Sustainability Report 2017, https://www.cofcointernational.com/media/1214/cof-5341-sus-report-p2-2018-06-22.pdf), Zilor , (Pg. 10, Sustainability Report 2018, http://www.zilor.com.br/sustentabilidade/en/pdf/Zilor_Relatorio_2018.pdf), Usina USJ , (pg. 35, Demonstrações financeiras de 31 de março de 2012 e 2011, http://www.usj.com.br/pdf/demonstracoes_financeiras_2012.pdf), Grupo Balbo , (Pg. 2, Demonstrações financeiras combinadas em 31 de março de 2018, http://www.canaverde.com.br/wp-content/uploads/2018/07/Combinado-31.03.2018.pdf),

Continua

Conclusão

), Usina Santa Adélia , (Pág. 22, Demonstrações financeiras, 2018, http://site.usinasantaadelia.com.br/wp-content/uploads/2018/12/Demonstrativo-Financeiro-Ano-2018.pdf)
(iii) Existência de Comitê de Gerenciamento de Riscos	Raízen (pg.92,FormuláriodeReferência–2018, http://ri.cosan.com.br/ptb/2351/79361.pdf), Tereos , (Pg. 103, Formulário de Referência - 2011/2012, https://slidex.tips/download/formulario-de-referencia-24), Biosev , (Política Financeira e deGestãodeRiscos, https://ri.biosev.com/Download.aspx?Arquivo=zbEQvw/U6evRO+VkaW65Q==), Atvos ,(Pg.17,Release20172018, https://www.atvos.com/comunicacao/relatorio-anual/), Bunge ,(pg.38, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/downloads/Bunge_RS18.pdf), Usina USJ , (pg. 76, Demonstrações financeiras de 31 de março de 2012 e 2011, http://www.usj.com.br/pdf/demonstracoes_financeiras_2012.pdf).
(iii) possui controles internos revisados por auditoria interna	Raízen , (Pg. 99, http://ri.cosan.com.br/ptb/2351/79361.pdf), Tereos , (Formulário de Referência - 2013/2014, http://docplayer.com.br/19820143-Formulario-de-referencia-2013-2014-tereos-internacional-s-a-versao-5-1-1-declaracao-e-identificacao-dos-responsaveis-1.html), Biosev , (Formulário de Referência - 2018/2019, https://ri.biosev.com/Download.aspx?Arquivo=+y96aDmShuCMliV51iwxeA==), Atvos , (Pg. 17, Release-2017-2018- https://www.atvos.com/comunicacao/relatorio-anual/), Bunge , (pg. 40, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/downloads/Bunge_RS18.pdf), Zilor , (pg. 14 relatório de sustentabilidade safras 2009/2010 e 2010/2011, http://www.zilor.com.br/zilor/images/Zilor_RS2010.pdf), Grupo Balbo , (Demonstrações financeiras combinadas em 31 de março de 2018, http://www.canaverde.com.br/wp-content/uploads/2018/07/Combinado-31.03.2018.pdf).
(iii) Adotaram Política de Risco	São Martinho , (Formulário de referência 2017/2018 - SAO MARTINHO S.A., pg. 72), Raízen ,(pg.6, http://ri.cosan.com.br/ptb/2289/Poltica%20de%20Gesto%20de%20Riscos_2018%2010%2029.pdf), Tereos , (Formulário de Referência - 2011/2012, https://slidex.tips/download/formulario-de-referencia-24), Biosev , (Política Financeira e de Gestão de Riscos, https://ri.biosev.com/Download.aspx?Arquivo=zbEQvw/U6evRO+VkaW65Q==), Atvos , (Pg. 08, conformidade Atvos, https://www.atvos.com/comunicacao/relatorio-anual/), Bunge ,(pg.40, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/downloads/Bunge_RS18.pdf), Zilor , (pg. 11 relatório de sustentabilidade safras 2009/2010 e 2010/2011, http://www.zilor.com.br/zilor/images/Zilor_RS2010.pdf), Usina USJ , (pg. 77, Demonstrações financeiras de 31 de março de 2012 e 2011, http://www.usj.com.br/pdf/demonstracoes_financeiras_2012.pdf), Grupo Balbo , (Pg. 33 Demonstrações financeiras combinadas em 31 de março de 2018, http://www.canaverde.com.br/wp-content/uploads/2018/07/Combinado-31.03.2018.pdf , acesso em 21.04.2019”).
(iv) adotam regras de exposição ao risco em seu Código de Conduta	São Martinho , (Formulário de referência 2017/2018 - SAO MARTINHO S.A., pg. 72), Raízen , (http://ri.cosan.com.br/ptb/2266/647758.pdf). Tereos , (Relatório de desenvolvimento sustentável - 2017/2018, https://tereos.com/sites/default/files/rdd18_tereos_pt-pdf-ompressed_1.pdf), Biosev , (Formulário de Referência - 2018/2019, https://ri.biosev.com/Download.aspx?Arquivo=+y96aDmShuCMliV51iwxeA==), Atvos , (pg. 4, apresentação, http://www.atvos.com/wp-content/themes/atvos/assets/arquivos/meu-compromisso.pdf), Bunge , (pg. 40, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/downloads/Bunge_RS18.pdf), Cofco Agri , (pg. 8, CODE OF CONDUCT, https://www.cofcointernational.com/media/1036/2018cilcodeofconducteng.pdf), Zilor , (pg. 21 e 29, Código de Conduta Empresarial, http://www.zilor.com.br/zilor/images/ZilorCodCondEmpres_pt.pdf), Usina USJ , (pg. 10-11, Diretrizes de Conduta Profissional, http://www.usj.com.br/Diretrizes_de_Conduta_profissional_USJ.pdf), Usina Batatais , (pg. 5-6, Código de CONDUTA ÉTICA, http://static.usinalins.com.br/img/pdf/codigo-de-conduta-etica.pdf), Grupo Balbo , (Código-Conduta-Grupo-Balbo, https://www.canaverde.com.br/wp-content/uploads/2017/06/CDC.pdf), Usina Santa Adélia ,(Pg.6,CódigodeÉticaeConduta, http://site.usinasantaadelia.com.br/institucional/codigo-de-etica-e-conduta/).

A segregação das práticas semelhantes identificadas nos documentos seguiu; (i) Das encontradas na gestão de Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA), onde todos os grupos tratam dos riscos inerentes às operações; (ii) Dos riscos de Mercado em relação a precificação dos produtos (commodities), volatilidade cambial e demais fatores de mercado, também presente em todos os documentos pesquisados dos grupos empresariais. (iii) Da formalização, com a existência de Comitês de Risco, presença de controles internos revisados por auditoria interna e Política de risco.

Neste quesito, os grupos empresariais listados em bolsa acabam por formalizar a gestão de risco, com estruturas bem definidas, como é possível observar nos casos da São Martinho, Raízen, Tereos, Biosev e Bunge. Os demais grupos apresentam em seus relatórios posicionamento frente aos riscos, com foco nas operações da Companhia. Por fim, (iv) a adoção de regras de exposição ao risco nos Códigos de Conduta formalizados, onde a maioria dos grupos apresentam presença de disciplina quanto aos riscos.

Na Categoria 6; Homogeneidades evidenciadas nos Relatórios de Sustentabilidade, o relatório de sustentabilidade está presente em todos os documentos coletados para a análise desta pesquisa. Este fato motivou avaliar a homogeneidade das evidências isomórficas miméticas no material coletado. Foram identificadas semelhanças em 58% dos grupos estudados, reforçando a legitimidade e a credibilidade descrita por DiMaggio e Powell (1983), onde os agentes envolvidos buscam mostrar ao público tais virtudes.

A homogeneidade predominante nestes relatórios de sustentabilidade foi a adoção da metodologia do *Global Reporting Initiative* (GRI), utilizada pelos grupos São Martinho, Raízen, Tereos, Biosev, Atvos/Odebrecht, Bunge e Zilor. Este padrão não consta aplicado ou divulgado nos relatórios colhidos dos grupos Cofco Agri, USJ, Batatais, Balbo e Santa Adélia.

Esta constatação corrobora com os trabalhos dos autores Jacomossi, Casagrande e Reis (2014), que confirmaram o isomorfismo nas divulgações destes relatórios com o padrão *Global Reporting Initiative* - (GRI), “denotando tendência à similaridade de procedimentos interorganizacionais com a adoção de regras socialmente aceitas”. Os dirigentes acabam se motivando a imitar estratégias e arranjos estruturais desenvolvidos pelos concorrentes como receita de sucesso já alcançado, procurando reduzir a incerteza conflitante (Scott, 2014).

A Categoria 7; Segue determinações de matriz e/ ou filiais, trata da relação Matriz e Filiais, a exemplo descrito por González (2012) como manifestação do isomorfismo mimético face o uso de padrões como resposta a incertezas. Contudo, não foram encontradas evidências desta força isomórfica declarada nos documentos coletados.

A Categoria 8; Implantação de Programas de gestão de risco ou metodologias por força de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas, é evidenciada nos documentos analisados. O Setor sucroenergético passou por fusões e incorporações, conforme constataram Borges e Costa (2009) e Castro e Dantas (2009). Este movimento provoca naturalmente a troca de conhecimento e difusão de práticas, em especial, relacionadas à gestão de risco. Na sequência o recorte dos achados validando a análise fundamentada;

2 Raízen: A fusão da Cosan com a Shell, formou a Raízen, em seu primeiro relatório de sustentabilidade a empresa divulga a estrutura participante da Shell nos processos decisórios, em especial a gestão de risco, delimitada na criação do comitê de riscos. Pg. 35 (file:///C:/Users/coordenacao/Downloads/Raízen_sustentabilidade_2011_2012.pdf)

3 Tereos: Ha influência da Controladora por reflexo de sua legislação na matriz em França, sob a lei "Sapin 2", contribuiu, conforme descrito, na construção do Código de Ética do Grupo e em um guia de Boas Práticas nos Negócios. Esses documentos são disponibilizados para todas as equipes e estão disponíveis em todos os idiomas dos países onde estamos presentes. Eles estabelecem as regras e comportamentos para situações de risco, como fraude, lavagem de dinheiro, uso indevido de informação privilegiada e corrupção. Relatório de desenvolvimento sustentável - 2017/2018, https://tereos.com/sites/default/files/rdd18_tereos_pt-pdf-ompressed_1.pdf, acesso em 19.04.2019

4 Biosev: No Formulário de Referência, pg. 115 a 120 publicado eletronicamente é possível observar a passagem da Cia. Para um novo mercado sofisticado que exige práticas de governança corporativa, em conjunto, práticas de gestão de risco. Está declarado também pela Cia. que "A Biosev herdou a cultura de gerenciamento de riscos financeiros do Grupo Louis Dreyfus", ou seja, a participação estrangeira também levou à Cia. a novas práticas. Formulário de Referência - 2018/2019 - Biosev, <https://ri.biosev.com/Download.aspx?Arquivo=+y96aDmShuCMliV51iwxeA==>, acesso em 20.04.2019

9 Grupo USJ: A UJC, fruto da fusão da USJ + Cargill divulga: Gerenciamento de Risco, Garantir a segurança dos nossos produtos através da utilização de matérias-primas e processos de fabricação que minimizem ou não apresente riscos potenciais aos colaboradores, clientes e partes interessadas. <http://www.sjcbioenergia.com.br/sustentabilidade.php?id=6>, acesso em 21.04.2019

1 São Martinho, 5 ATVOS/Odebrecht, 6 Bunge, 7 Cofco Agri, 8 Zilor, 10 Usina Batatais, 13 Grupo Balbo e 14 Usina Santa Adélia: Não se aplica ou não foram encontradas evidências.

A Francesa Tereos incorporou o grupo Açúcar Guarani, replicando nas empresas brasileiras as práticas similares adotadas pelo grupo, "... estabelecendo regras e comportamentos para situações de risco, como fraude, lavagem de dinheiro, uso indevido de informação privilegiada. ..."

A Raízen é fruto da fusão do grupo sucroenergético Cosan S/A com a Shell S/A combustíveis, registrando formalizações de práticas no campo da gestão de risco, como criação de políticas e comitê de risco. Já a Biosev "... herdou a cultura de gerenciamento de riscos financeiros do Grupo Louis Dreyfus ...", após incorporação. Em situação semelhante, o grupo

USJ teve suas práticas de gerenciamento de risco reformuladas após a fusão da USJ com a Norte Americana Cargill. Não foram encontradas evidências nos documentos coletados dos grupos Bunge e Cofco Agri. Os grupos São Martinho, Zilor, Batatais, Balbo, ATVOS e Santa Adélia não passaram por processos de fusão ou incorporação.

Não foram encontradas evidências desta força isomórfica da Categoria 9; Exigência de padronização de procedimentos por filiais com base em diretriz da matriz. Ao analisar os documentos, depara-se com a delegação de responsabilidade com o monitoramento e controle por comitês instituídos sobre a rege de um código de conduta ou de uma política de risco formalizada.

A Categoria 10; Uso de indicadores de benchmark, é reconhecido nos relatos coletados. O uso de indicadores de *benchmark* é uma ação isomórfica mimética, ao considerar sua adoção como modelos testados e bem-sucedido em organizações similares comparadas conforme orientam Carvalho et al. (2012). Na sequência segue os recortes indicativos desta prática;

2 Raízen: Observa-se indicadores SSMA, aplicando LTIF (*Lost Time Injuri Frequency*), e TRCF (*Total Recordable Cases Frequency*),

3 Tereos: No Manual da Gestão de Segurança de processo é possível identificar o uso de indicadores de benchmark entre as unidades produtoras dentro do próprio grupo, (apenas o descritivo, não está registrado quais são os indicadores), item 5, Indicadores de PSM- *Process Safety Management*, pg. 27

4 Biosev: Para a elaboração de uma matriz de materialidade, O processo contou com análise quantitativa, qualitativa e subjetiva, que considerou a avaliação dos *stakeholders* e dos impactos ambientais, econômicos e sociais da Organização. A definição de temas materiais incluiu pesquisas de documentos internos (relatórios de sustentabilidade prévios, programas e projetos ambientais e documentos elaborados durante o processo de materialidade), estudos de benchmarking de outras empresas do setor sucroenergético, estudos setoriais, pesquisa de mídia e entrevistas com público interno da Biosev (gerentes, superintendentes e diretores). Pg. 07, Relatório de Sustentabilidade 2017/2018

6 Bunge: “Nossos tópicos materiais foram identificados a partir do resultado de uma pesquisa (*Survey*) respondida por 146 pessoas de diferentes grupos de interesse e da análise dos negócios da companhia disponibilizada para o mercado (acionistas e investidores). Também consideramos os resultados de consultas ao SASB1 e RepRisk2 e uma análise do ambiente externo de clientes e pares, que oferece uma visão mais precisa sobre os pontos de preocupações/ expectativas desses grupos Além de levar em conta as diretrizes e requerimentos do GRI Standards, também avaliamos o contexto do negócio de forma local e global, trazendo à luz a análise do desempenho, desafios e objetivos alcançados ou não pela companhia em função desse ambiente. *RepRisk* (www.reprisk.com), ferramenta que traz informações sobre questões ambientais e sociais que apresentam riscos financeiros e de reputação para uma empresa. Pg. 39, Relatório Anual de Sustentabilidade, http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2018/port/downloads/Bunge_RS18.pdf, acesso em 20.04.2019”

1 São Martinho, 5 ATVOS/Odebrecht, 7 Cofco Agri, 8 Zilor, 9 Grupo USJ, 10 Usina Batatais, 13 Grupo Balbo e 14 Usina Santa Adélia: Não se aplica ou não foram encontradas evidências.

Destaca-se indicadores de *benchmark* em riscos de acidente de trabalho, amplamente utilizados no setor sucroenergético. O grupo empresarial Raízen utiliza como indicadores de *benchmark* de SSMA o *Lost Time Injuria Frequency* (LTIF) e *Total Recordable Cases Frequency* (TRCF). Tereos também busca similaridade nos indicadores ligados a gestão de segurança, aplicando o *Process Safety Management* (PSM).

No caso da Biosev os indicadores contribuíram com a elaboração de sua matriz de materialidade, “...A definição de temas materiais incluiu pesquisas de documentos internos (relatórios de sustentabilidade prévios, programas e projetos ambientais e documentos elaborados durante o processo de materialidade), estudos de benchmarking de outras empresas do setor sucroenergético, estudos setoriais, pesquisa de mídia e entrevistas com público interno da Biosev ...”. Nesta linha, a Bunge tratou seus indicadores após elaboração de pesquisa, “...Trazendo à luz a análise do desempenho, desafios e objetivos alcançados ou não pela companhia em função desse ambiente. ...”. Não foram encontradas evidências nos documentos coletados dos grupos São Martinho, ATVOS/Odebrecht, Cofco Agri, Zilor, USJ, Usina Batatais, Balbo, Santa Adélia.

4.3 Triangulação e resultados finais

Com a análise da transcrição das entrevistas e dos achados nos documentos coletados, foi possível realizar uma triangulação das informações, ampliando a compreensão dos fenômenos resultantes da ação das forças isomórficas sobre as práticas de gestão de risco nas usinas de cana-de-açúcar, no setor sucroenergético. Este procedimento permitiu tratar cada grupo de categorizações, observando as evidências mais e menos citadas e pontos de atenção de cada mecanismo de manifestação do isomorfismo, correlacionando a percepção do entrevistado sobre estes fenômenos em relação aos fatos publicados pelas corporações, em busca de convergência das evidências encontradas. A Tabela 22 cruza as evidências isomórficas coercitivas identificadas nos relatos coletados das entrevistas com os achados nos documentos analisados dos grupos empresariais objeto deste trabalho.

Tabela 22

Cruzamento da percepção dos entrevistados frente aos dados coletados em documentos publicados – Isomorfismo Coercitivo.

Forças isomórficas causais atuantes nos processos de gestão de risco evidenciadas nas Entrevistas		Evidências Isomórficas encontradas nos documentos pesquisados	
Evidências Coercitivas	Isomórficas	Categorização do isomorfismo Coercitivo	P+I
-Força causal “Controles de Risco motivados pela preocupação com a Legislação Ambiental”		Legislação - Controles de Risco motivados pela preocupação com a Legislação Ambiental	83%
		Legislação - Controles de Risco motivados pela preocupação de ações trabalhistas	58%
-Força causal “É manifestada preocupação com riscos trabalhistas”		Pressão Governamental - Atendimento a determinação de órgãos governamentais como ANELL, ANP	33%
		Pressão de Grupos de Interesse - Segue determinações de empresas investidoras estrangeiras	17%
-Força causal “Cumprimento de TAC(s) (Termo de Ajustamento e Conduta)”		Imposição de <i>Stakeholders</i> - As práticas de Gestão de Risco são aplicadas face necessidade de Certificação	100%
		Imposição direta de procedimentos e padrões operacionais - Práticas de gestão de risco impostas pela Matriz, Controladoras.	17%

Nota. P+I representa a soma percentual de evidências encontradas no total dos grupos empresariais objeto deste estudo, sendo P = Parcial, e I = Integralmente Presente.

A percepção dos entrevistados é coerente aos recortes obtidos na investigação documental promovida, com destaque para a pressão exercida pelos Stakeholders (100% presente nos relatos) gerando a necessidade de legitimação através de certificações e também da imposição legal no campo ambiental e trabalhista (83% no ambiental e 58% no trabalhista, presente nos relatos). Com diversas evidências isomórficas coercitivas detectadas, o cruzamento das declarações dos entrevistados em relação às publicações realizadas pelos grupos empresariais, consolidam o entendimento de práticas de gestão de risco institucionalizadas pela cobrança e penalidades do não atendimento.

Para concatenar as informações, um segundo filtro foi elaborado na Tabela 23, cruzando a percepção do entrevistado com a coleta de dados encontrada nos documentos analisados e a respectiva fundamentação teórica.

Tabela 23

Evidências Isomórficas Coercitivas, Força causal “Controles de Risco motivados pela preocupação com a Legislação Ambiental

<u>Percepção do Entrevistado</u>	<u>Coleta nos documentos</u>	<u>Fundamentação Teórica</u>
Entrevistado 1, “... são alguns dos riscos identificados e monitorados por nós , a questão comum no meio ambiente”	1 São Martinho: ... A Companhia realiza o monitoramento de requisitos legais por meio de software especializado, bem como o cumprimento das exigências técnicas de suas licenças ambientais (pg. 45, SaoMartinho_RS2017-18_final em PDF).	
Entrevistado 9, “... Nós chegamos a iniciar um trabalho de gestão de risco ambiental junto à nossa corretora de seguro” “no caso de incêndio, a questão do incêndio é muito relevante para nós ...	2 Raízen: ... Descrição dos fatores de risco , ... (pg. 36 - Formulário de Referência - 2018). O Plano de Gestão Ambiental (PGA) (Relatório de Sustentabilidade).	
	3 Tereos: A Companhia desenvolveu o Manual do SGA (Sistema de Gestão Ambiental) , com diretrizes, responsabilidades, métodos, em linha com a Política de Risco da empresa . Pg.1-13	Meyer & Rowan 1977, DiMaggio & Powel 1983, Tolbert & Zulcker 1999, 1996, Scott 2001 e Gimenez et al. 2008.
	4 Biosev: “ Descrição dos fatores de risco , pg. 33 Formulário de Referência - 2018/2019 - BIOSEV S.A. “A Companhia dispõe de uma política integrada do sistema de gestão, que contempla gestão socioambiental ... Pg. 177, Formulário de Referência - 2018/2019 - BIOSEV S.A.”	
	5 ATVOS/Odebrecht: “... as operações agrícolas e industriais são as que concentram os maiores riscos e, por isso, criamos o Sistema Atitude ...” (Relatório Sustentabilidade, pg.15).	
	6 Bunge: “... O risco com o meio ambiente está evidenciado na matriz de materialidade...” Relatório Anual de Sustentabilidade, pg. 12	
	7 Cofco Agri: “... Nossa Política Ambiental destaca esse compromisso, enquanto nossos sistemas de gestão ambiental são implementados de acordo com padrões internacionalmente reconhecidos, como a ISO 14001...” (Relatório de sustentabilidade).	

Continua

<u>Percepção do Entrevistado</u>	<u>Coleta nos documentos</u>	<u>Conclusão</u> <u>Fundamentação</u> <u>Teórica</u>
	<p>8 Zilor: "... do campo à indústria, somos responsáveis com as pessoas e com o meio ambiente, gerenciando os riscos ..." (Pg. 6 Relatório de Sustentabilidade)</p> <p>13 Grupo Balbo: "... controles sobre risco ambiental, apresentando plano e indicativo de impacto EIMP-USA // "... Riscos climáticos e outros As atividades operacionais de cultivo de cana-de-açúcar estão expostas ao risco de danos decorrentes das mudanças climáticas, pragas e doenças, incêndios florestais e outras forças naturais. Há processos extensivos com recursos alocados para acompanhar e mitigar esses riscos, incluindo inspeções regulares de situação da lavoura de cana-de-açúcar. Pg. 24 Demonstrações financeiras combinadas em 31 de março de 2018.</p> <p>14 Usina Santa Adélia: "... essas medidas de Boas Práticas Agrícolas são adotadas pela Usina Santa Adélia no cultivo da cana-de-açúcar para a produção da energia, etanol e açúcar. O manual foi elaborado com base na legislação e nas normas brasileiras, ..."Pg. 56, Relatório de sustentabilidade.</p>	<p>Meyer & Rowan 1977, DiMaggio & Powel 1983, Tolbert & Zulcker 1999, 1996, Scott 2001 e Gimenez et al. 2008.</p>

Nota. Entrevistado 1 - São Martinho; Entrevistado 2 - Raízen; Entrevistado 3 - Biosev; Entrevistado 4 - Bunge; Entrevistado 5 - Cofco Agri; Entrevistado 6 - Cofco Agri; Entrevistado 7 - Zilor; Entrevistado 8 - Usina Batatais; Entrevistado 9 - Grupo Balbo; Entrevistado 10 - Usina Santa Adélia.

O risco ambiental é percebido pelos entrevistados como parte inerente das atividades agrícolas e de fato, todas as declarações públicas divulgadas pelos grupos estudados colhidas nos documentos enfatizam esta preocupação. Recorrendo aos fundamentos de Meyer e Rowan (1977), a cultura institucional da gestão de riscos das usinas em relação a suas atividades no campo está intimamente ligada à sua gestão, sendo assim, natural que tais práticas se misturem, como se observa no entendimento dos entrevistados.

Deve-se ressaltar também o proposto por DiMaggio e Powell (1983) e revisitado por Gimenez et al. (2008), onde o isomorfismo força a homogeneização de práticas, ações, comportamentos, fato também evidente nos relatos e achados no tocante às práticas agrícolas no contexto ambiental inserida na preocupação dos riscos dos grupos empresariais estudados.

Desta forma, a motivação pela preocupação com a legislação ambiental está institucionalizada nas ações, ou seja, uma estrutura que gera ações de controle (Tolbert & Zucker, 1996).

Na sequência, a Tabela 24 adiciona a força isomórfica coercitiva das questões trabalhistas e compromissos assumidos em Termo de Ajustamento e Conduta (TACs).

Tabela 24

Evidências Isomórficas Coercitivas, Força causal “É manifestada preocupação com riscos trabalhistas”, “Cumprimento de TAC(s) (Termo de Ajustamento e Conduta)”

Percepção do Entrevistado	Coleta nos documentos	Fundamentação Teórica
Entrevistado 1, “... é lógico que as instruções de trabalho têm preocupações em si com as atividades, com a segurança como controle da atividade. ...”	1 São Martinho: a Gestão de Riscos está bastante envolvida nas discussões referentes a compliance , como questões ambientais ou trabalhistas (Relatório de Sustentabilidade: Pg. 70) "Como parte de sua preocupação em valorizar e defender a vida, a Companhia está sempre atenta na identificação de possíveis riscos à segurança de seus colaboradores . (Pg. 52 Relatório anual e de sustentabilidade 2014/2015).	
Entrevistado 9, “... nós tínhamos uma quantidade muito grande de ações trabalhista , começamos a fazer um controle das situações recorrentes , os pedidos mais recorrentes , as posições mais frequentes ...”	2 Raízen: “... práticas voltadas a mitigar riscos trabalhistas . Um fator utilizado e divulgado é o LTIF (<i>Lost Time Injury Frequency</i>), (Cosan-day,2017, pg.25). “... A Companhia e suas controladas mantêm estruturas dedicadas à gestão dos riscos operacionais e estratégicos, como Controle Interno, SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente),” (Política de Gestão de Riscos, pg. 5). 3 Tereos: “... Descrição dos fatores de risco ...”, “... nossas fusões, aquisições e alianças estratégicas, tanto concluídas quanto futuras, apresentam diversos riscos operacionais , financeiros e de gestão, inclusive: ...problemas legais, de propriedade intelectual, regulatórios, contratuais, trabalhistas , financeiros, ou outros ...” (Formulário de Referência - 2011/2012, pg. 15) 4 Biosev: “... Descrição dos fatores de risco , “... as atividades de nossos fornecedores de cana-de-açúcar nos expõem a risco de violação de direitos trabalhistas , bem como de direitos humanos ...” (pg. 55, Formulário de Referência - 2018/2019), “...A Companhia trata destes riscos na política do Sistema Integrado de Gestão. ...” (Demonstrações Financeiras – 2018)	Meyer & Rowan 1977, DiMaggio & Powel 1983, Tolbert & Zulcker 1999, Scott 2001e Machado-da-Silva et al. 2005.
Entrevistado 7, “...TACs, covenants com bancos, compliance ...”	5 ATVOS/Odebrecht: “... as operações agrícolas e industriais são as que concentram os maiores riscos ...” (Relatório de Sustentabilidade, pg.15). 6 Bunge: “... esta evidenciado na matriz de materialidade ...” (Relatório de Sustentabilidade, pg. 12) 8 Zilor: “... consolidado na área agrícola , o programa Análise e Segurança da Tarefa está em fase de implantação nas unidades industriais. Importante ferramenta de gestão, ele mapeia todas as atividades e identifica seus riscos , que são detalhados e repassados aos colaboradores, junto de todas as medidas necessárias de segurança. O trabalho começou com as atividades de maior risco.....” (Relatório de Sustentabilidade 2016/ 2017 e 2017/2018, pg. 51)	

Nota. Entrevistado 1 - São Martinho; Entrevistado 2 - Raízen; Entrevistado 3 - Biosev; Entrevistado 4 - Bunge; Entrevistado 5 - Cofco Agri; Entrevistado 6 - Cofco Agri; Entrevistado 7 - Zilor; Entrevistado 8 - Usina Batatais; Entrevistado 9 - Grupo Balbo; Entrevistado 10 - Usina Santa Adélia.

Tanto no diálogo dos entrevistados como nos achados dos documentos analisados, a questão trabalhista, em especial Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), recebem destaque e várias ações de *compliance*, controle e mitigação de riscos ligados as atividades operacionais das usinas. O isomorfismo coercitivo nesta vertente é claramente ressaltado na

pressão das regras e normativas legais, ditando comportamento social, na cultura, estrutura e rotinas como descreve Scott (1995), reforçando os conceitos de DiMaggio e Powell (1983).

Assim, a figura do isomorfismo coercitivo presente nas práticas gerenciais denotadas decorrem da influência descrita por DiMaggio e Powell (1983), sendo exercida através de força, persuasão, promovida pela legislação ambiental e trabalhista. Contudo, cabe a reflexão proposta pelos autores Machado-da-Silva et al. (2005), onde a pura aceitação de um padrão não traduz em homogeneização de práticas, mas sim, o isomorfismo está embasado na reprodução constante e consolidada de práticas interpretadas como legítimas.

As usinas mudaram o comportamento extrativista, degradador e repudiado pela sociedade, implementaram práticas mitigadoras destes riscos construindo ao longo do tempo uma nova figura legitimada, dentre as forças motivadoras, o isomorfismo coercitivo. Na sequência, a Tabela 25 cruza as evidências isomórficas normativa identificadas nos relatos transcritos das entrevistas frente aos recortes dos documentos analisados.

Tabela 25

Cruzamento da percepção dos entrevistados frente aos dados coletados em documentos publicados – Isomorfismo Normativo.

Forças isomórficas causais atuantes nos processos de gestão de risco evidenciadas nas Entrevistas	Evidências Isomórficas encontradas nos documentos pesquisados	P+I
Evidências Isomórficas Normativas	Categorização do isomorfismo Normativo	P+I
-Força causal “A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias”, “Efetua treinamento de Risco Operacional”	Educação formal padronizada - A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias Educação formal padronizada - Efetua treinamento de Risco Operacional Educação formal padronizada - Exige formação superior específica Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas - É possível identificar a existência de normatização de métodos de trabalho, redes profissionais de troca de informações	75% 75% 67% 100%
-Força causal “É possível identificar a existência de normatização de métodos de trabalho, redes profissionais de troca de informações”	Recrutamento dentro do mesmo segmento - Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos - Cita a nomenclatura dos cargos ligados a Gestão de Risco Recomendação de associações profissionais - Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria	42% 75% 83%
-Força causal “Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria”		

Nota. P+I representa a soma percentual de evidências encontradas no total dos grupos empresariais objeto deste estudo, sendo P = Parcial, e I = Integralmente Presente.

Segundo os autores DiMaggio e Powel (1983) a característica preponderante do isomorfismo normativo é a legitimação pela profissionalização e disseminação de cultura. Ao confrontar a percepção dos entrevistados sobre a ação desta força isomórfica com os dados

coletados nos documentos dos grupos do setor sucroenergético estudados, encontrou-se combinações e complemento entre os dados.

Nos documentos, o destaque evidenciado foi na difusão de conhecimento por *Networks*, com 100% de presença nos relatos, 83% na utilização de recomendações de associações profissionais quanto ao uso de consultorias, 75% de presença nos relatos destes documentos para as categorias isomórficas normativas ligadas à Educação formal padronizada, quanto a disseminação de cultura de gestão de risco, treinamentos, e na identidade profissional nos planos de carreira. Por fim, 67% de presença nos relatos em relação a afirmativa de exigência de formação superior específica para os cargos de gestão de risco nas usinas.

A Tabela 26 concatena a percepção dos entrevistados frente aos dados coletados nos documentos e a respectiva fundamentação teórica correspondente ao isomorfismo normativo relacionado a disseminação de cultura de gestão de risco por treinamentos, participações de consultorias.

Tabela 26

Evidências Isomórficas Normativas, Força causal “A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias”, “Ef

<u>Percepção do Entrevistado</u>	<u>Coleta nos documentos</u>	<u>Fundamentação Teórica</u>
Entrevistado 1, “... é mais interno mesmo do que externo, a gente trabalha com o conceito de dono do processo, isso faz parte inclusive das competências que nós medimos ... ”	1 São Martinho: “... O processo de gerenciamento de riscos é feito de forma estruturada e sistemática para que, de maneira transparente, permeie todos os níveis e departamentos da organização, no intuito de disseminar a cultura da gestão de riscos no dia a dia da Companhia ” (pg. 23, Relatório de Sustentabilidade 2017-18)	DiMaggio & Powell, 1983 e Boon et al 2009
Entrevistado 2, “... temos treinamentos de gestão de riscos (áreas afins). Em geral temos consultorias pontuais em áreas onde se considera riscos mais elevados... ”	2 Raízen: “... disseminar a cultura de Controles Internos ... ”, (Política de gerenciamento de riscos, pg. 177, Formulário de Referência – 2017). “...São ainda direcionados programas para garantir a qualificação profissional e o reconhecimento do desempenho do nosso time. ...” (pg. 84, Relatório Anual 2017/2018).	
	3 Tereos: “... A Companhia promove treinamentos e disseminação de cultura de gestão de risco, ... ” (Manual da Gestão de segurança de processo. pg. 1-17)	

Continua

<u>Percepção do Entrevistado</u>	<u>Coleta nos documentos</u>	<u>Fundamentação Teórica</u>
Entrevistado 6, “... em relação a segurança no trabalho... ”	5 ATVOS/Odebrecht: “... Todas as nossas atividades são realizadas de acordo com os padrões e requisitos do Sistema Atitude , que contém os indicadores de desempenho relacionados à Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA) ...” “... são o rigor nos procedimentos e o foco na prevenção dos riscos , mais eficaz do que a remediação dos impactos causados por acidentes ocorridos nas operações. A conscientização de todos os integrantes e a atuação próxima dos líderes, responsáveis pela presença em campo e pelo diálogo líder-liderado focado no comportamento...” (Relatório anual 2018, pg. 32).	
Entrevistado 3, “... Na intranet da cia existem Políticas e Procedimentos as quais todos colaboradores possuem acesso e devem seguir”	6 Bunge: “... Além dos treinamentos online , todas as unidades da Bunge dispõem de cartazes do Global Ethics & Compliance nas áreas de grande circulação, orientando os profissionais a serviço da empresa ...” (Pg. 38 e 40, Relatório Anual de Sustentabilidade)	
Entrevistado 4, “... constantemente passamos por treinamentos, reciclagem ou itens novos a serem tratados, mas sempre interno, sem participação de terceiros, consultorias ... ”	7 Cofco Agri: “... principais escritórios organizam treinamento presencial sobre nosso código de conduta e conformidade com mercados financeiros ...” (Pg. 08, COFCO Internacional Relatório de Sustentabilidade de 2017 – Versão resumida).	DiMaggio & Powell, 1983 e Boon et al 2009
Entrevistado 7 “... Consultorias ajudam a elaborar as políticas de gestão de risco ...”	8 Zilor: “... treinamentos em atividades operacionais de risco de acidente e contaminação. ...” (Pg. 29, relatório de sustentabilidade safras 2016 2017 e 2017 2018)	
Entrevistado 10 “... todos os colaboradores passam por treinamento antes de iniciar a sua atividade de rotina... ”	13 Grupo Balbo: “... as políticas de risco e os sistemas são revistos regularmente para refletir mudanças nas condições de mercado e suas atividades. Por meio de treinamentos e procedimentos de gestão , buscam desenvolver um ambiente de disciplina e controle nos quais todos os funcionários tenham consciência de suas atribuições e obrigações. ...” (Pg. 33 Demonstrações financeiras combinadas 2018).	

Nota. Entrevistado 1 - São Martinho; Entrevistado 2 - Raízen; Entrevistado 3 - Biosev; Entrevistado 4 - Bunge; Entrevistado 5 - Cofco Agri; Entrevistado 6 - Cofco Agri; Entrevistado 7 - Zilor; Entrevistado 8 - Usina Batatais; Entrevistado 9 - Grupo Balbo; Entrevistado 10 - Usina Santa Adélia.

Uma das vertentes do isomorfismo normativo considerada na literatura é identificada na educação formal padronizada, presente nos relatos e documentos analisados. Conforme Dimaggio e Powell (1983); Lacombe e Chu (2008); Boon et al. (2009), esta força isomórfica contribui com a disseminação e homogeneização de práticas. Na percepção dos entrevistados as organizações em que participam promovem treinamentos ligados a riscos operacionais e em alguns casos, citam a participação de terceiros como consultores neste processo. Este fato também é evidenciado nos recortes colhidos dos documentos analisados, corroborando com a percepção dos entrevistados, sempre no campo das atividades do dia-a-dia dos colaboradores, na conscientização de suas atribuições e obrigações.

A troca de informações por redes profissionais, outra característica desta força isomórfica, também foi evidenciada e cruzada a percepção dos entrevistados com os dados coletados nos documentos. Neste caso, a normatização de métodos de trabalho se materializam nos manuais, políticas internas, regras sistematizadas na adoção de certificações como o Bonsucro, ISO, e programas desenvolvidos por estas empresas. A Tabela 27 sintetiza e cruza as evidências encontradas;

Tabela 27

Evidências Isomórficas Normativas, Força causal “É possível identificar a existência de normatização de métodos de trabalho, redes profissionais de troca de informações”

<u>Percepção do Entrevistado</u>	<u>Coleta nos documentos</u>	<u>Fundamentação Teórica</u>
Entrevistado 1, “... parte do Estatuto da empresa, aí depois você tem o regulamento interno do Conselho, políticas que se aplicam a toda empresa que fica inclusive publicada no nosso site , temos o um manual de governança e aí você vai desdobrando isso para o dia-a-dia da organização e você chega até nas instruções de trabalho . É lógico que as instruções de trabalho têm preocupações em si com as atividades, com a segurança como controle da atividade, mas quando tem origem das bases para fundamentar as instruções de trabalho ...	- Todos os grupos empresariais estudados estão presentes na rede social <i>LinkedIn</i> ; - Todos os grupos empresariais estudados são associados à União dos Produtores de Bioenergia (UDOP). - Todos os grupos empresariais estudados seguem o regulamento da certificação do Bonsucro Foram citadas nas declarações os seguintes manuais de métodos e normas de trabalho:	
Entrevistado 2, “ ... no caso da avaliação de risco da auditoria interna, sim existe uma metodologia definida e divulgada durante os trabalhos ... ”	Tereos: “... Manual do SGA (Sistema de Gestão Ambiental) , com diretrizes, responsabilidades, métodos, em linha com a Política de Risco da empresa . (Relatório de Sustentabilidade, Pg.1-13)	DiMaggio & Powell 1983, Scott 2001, Lacombe & Chu 2008, Vailatti, Rosa, Silva & Vicente 2017 e Trindade 2018.
Entrevistado 3, “... na intranet da cia existem Políticas e Procedimentos as quais todos colaboradores possuem acesso e devem seguir ...”	Usina Santa Adélia: “... Manual de Boas Práticas Agrícolas ... ”, (Pg. 56, Relatório de sustentabilidade) Grupo USJ: “... Manual do Sistema de Gestão da Qualidade , definição e interpretações da ISO 9001: 2015, (Relatório de Sustentabilidade);	
Entrevistado 4, “... na área comercial nós temos a parte de controle, chamada controle de posição , long short, na minha área específica...” “...existe uma área global de risco que realiza o input via sistema das regras de risco . É tudo automático. ...”	ATVOS/Odebrecht: ... Sistema Atitude, que permite o acompanhamento de indicadores de desempenho e o estabelecimento de metas relacionadas à Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA) ... ” (pg.15, Relatório Anual).	
Entrevistado 5, “...existem manuais de procedimento para que toda a Companhia elabore os relatórios no mesmo padrão e utilizando o mesmo conceito ...”	São Martinho: ... SGI - Sistema de Gestão Integrada, ...” (pg. 28-29 do Relatório Anual e de Sustentabilidade 2017/2018.)	

Continua

Conclusão

<u>Percepção do Entrevistado</u>	<u>Coleta nos documentos</u>	<u>Fundamentação Teórica</u>
Entrevistado 8, “...temos uma política de Gestão de riscos , definida pela área e aprovada pelo Conselho, que é seguida por todas as áreas , sendo a área de Gestão de riscos a guardiã dessa política ...”	Raízen: “... Sistema de Gestão das Operações (SIGO) e PMR Specification Shell. Para o registro de com sistemas externos (Comunicação de Acidente de Trabalho – CAT; Sistema NEXO) e internos (Sistema de Indicadores de Sustentabilidade – SIS, Central de Atendimento à Emergências – CAE e AlertaWeb) ...” (pg. 74 relatório anual 2017/2018).	
Entrevistado 9, “... nós temos um consultor de seguros aqui, então nós entendemos que no momento que você está contratando uma apólice de seguro, você acaba tendo que fazer uma avaliação do risco que você está correndo e nesse processo você acaba analisando ...”	Usina Batatais: “... APPCC - Análises de Perigos e Pontos Críticos de Controle é um sistema de segurança dos alimentos baseado na prevenção. Fornece um método sistemático para a análise dos processos da fabricação e manipulação dos alimentos, determinando perigos possíveis e assinalando os pontos de controle críticos necessários para impedir que um alimento inseguro chegue até o consumidor. ...”(Relatório de sustentabilidade).	DiMaggio & Powell 1983, Scott 2001, Lacombe & Chu 2008, Vailatti, Rosa, Silva & Vicente 2017 e Trindade 2018.
Entrevistado 10, “... todos os colaboradores passam por treinamento antes de iniciar a sua atividade de rotina”	Bunge: “... sistemas e processos que apoiam os negócios na gestão de riscos . Um deles é o Enterprise Risk Management (ERM) , que mapeia os riscos estratégicos, operacionais, de crédito ou de mercado. ...” (Relatório de Sustentabilidade)	

Nota. Entrevistado 1 - São Martinho; Entrevistado 2 - Raízen; Entrevistado 3 - Biosev; Entrevistado 4 - Bunge; Entrevistado 5 - Cofco Agri; Entrevistado 6 - Cofco Agri; Entrevistado 7 - Zilor; Entrevistado 8 - Usina Batatais; Entrevistado 9 - Grupo Balbo; Entrevistado 10 - Usina Santa Adélia.

Considerando o LinkedIn uma rede profissional de troca de informações, constatou-se a presença de todos os grupos empresariais participando desta rede social profissional. Especificamente para o setor sucroenergético, a UDOP, União dos Produtores de Bioenergia, promovem também troca de conhecimento e métodos de trabalho, fato semelhante aos estudos de Vailatti et al. (2017), onde as redes profissionais como as referenciadas se expandem nas organizações, promovendo novos modelos difundidos rapidamente.

Contudo, tanto o LinkedIn como a UDOP não são citados pelos entrevistados, que caracterizam a existência de normatização de métodos de trabalhos com a narrativa sobre as políticas, manuais, instruções de trabalho, e demais procedimentos na prática de gestão de risco. Este fator é retratado também nos documentos oficiais estudados. Assim, as informações recolhidas nos documentos somam, complementam, as percepções capturadas dos entrevistados sobre o assunto.

A terceira força isomórfica descrita por Dimaggio e Powell (1983) a ser abordada é a mimética. Qualificada na literatura como uma força decorrente das respostas padronizadas à incerteza, suas evidências foram mapeadas neste trabalho através das entrevistas e complementadas com os dados extraídos dos documentos analisados. A Tabela 28 a seguir cruza estas evidências coletadas.

Tabela 28

Cruzamento da percepção dos entrevistados frente aos dados coletados em documentos publicados – Isomorfismo Mimético.

Forças isomórficas causais atuantes nos processos de gestão de risco evidenciadas nas Entrevistas	Evidências Isomórficas encontradas nos documentos pesquisados	P+I
Evidências Miméticas	Categorização do isomorfismo Mimético	
-Força causal “A entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia”	Tecnologias novas ou insuficientes - Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na Gestão de Risco	83%
	Tecnologias novas ou insuficientes - Cita busca de tecnologias para criação de Base de Dados de Perdas Operacionais	33%
	Tecnologias novas ou insuficientes - Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco	42%
-Força causal “Identificação de práticas e processos que se assemelham nas usinas”	Transferência ou rotatividade de empregados - A entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia	0%
	Referências de modelos e políticas de outras organizações - Identificação de práticas e processos que se assemelham nas usinas	100%
-Força causal “Homogeneidades evidenciadas nos Relatórios de Sustentabilidade”	Referências de modelos e políticas de outras organizações - Homogeneidades evidenciadas nos Relatórios de Sustentabilidade	58%
	Relação Matriz e Filiais - Segue determinações de matriz e/ ou filiais	0%
-Força causal “Exigência de padronização de procedimentos por filiais com base em diretrizes da matriz”.	Aquisições e Fusões - Implantação de Programas de gestão de risco ou metodologias por força de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas	33%
	Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais - Exigência de padronização de procedimentos por filiais com base em diretriz da matriz	0%
	Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais - Uso de indicadores de benchmark	42%

Nota. P+I representa a soma percentual de evidências encontradas no total dos grupos empresariais objeto deste estudo, sendo P = Parcial, e I = Integralmente Presente.

Fato reconhecido nos trabalhos de Lacombe e Chu (2008), que destacam a contratação por indicação e dentro do mesmo segmento como fator relevante na disseminação e homogeneização de práticas, a entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, é entendida pelos entrevistados como contribuição nas práticas de gestão de risco, mas não são citados por nenhum documento oficial publicado pelos grupos empresariais.

Contudo, ampliando as análises, a pesquisa estendeu a investigação explorando a disposição de dados públicos dos registros nos históricos de profissionais atuantes nestas

empresas, utilizando-se do LinkedIn. Esta análise corroborou com a percepção dos entrevistados, onde a participação de novos colaboradores originários de outras empresas com expertise em gestão de risco é convalidada com 72% dos profissionais levantados, conforme detalha a Tabela 29 a seguir;

Tabela 29

Evidências Isomórficas Miméticas, Força causal “A entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia”

Percepção do Entrevistado	Coleta nos documentos	Fundamentação Teórica
Entrevistado 1, “...sim, até mesmo parte da Diretoria profissional vinda de mercado, trouxe essa contribuição ... ”	Validação; efetuou-se a leitura dos currículos coletados no LinkedIn, neste filtro, 5 (cinco) profissionais possuem histórico profissional de atuação anterior em outra empresa do mesmo segmento sucroenergético. 5 (cinco) profissionais não deixaram disponível em seu histórico profissional a empresa anterior na qual trabalhou e 8 (oito) profissionais registram sua experiência adquirida em empresas reconhecidas pelo mercado, tais como KPMG, PWC, IBM, Hyudai, CPFL, Shelll, dentre outros.	DiMaggio & Powell 1983, Trindade, 2018, Lacombe & Chu 2008 e Venard e Hanafi 2008.
Entrevistado 2, “... trazem bagagem e experiências diversas , mas que acabam sendo convergidos dentro da cultura de controles que a empresa quer implantar ... ”		
Entrevistado 4, “... internamente já acontece isso com o <i>Job change</i> . O <i>job change</i> contribui internamente com a rotação de profissionais internamente contribuem neste processo, os profissionais trocam de posições ... ”		
Entrevistado 5, “... sim, a contratação de diversos profissionais vindos de empresas que já tinham a gestão de riscos em sua cultura facilitou a implantação dessa política da Companhia ... ”		
Entrevistado 8, “... sim, já que a cultura não existia na companhia ...”		
Entrevistado 10, “... Sim. Geralmente no conhecimento de outras culturas agregam a gestão ...”		

Nota. Entrevistado 1 - São Martinho; Entrevistado 2 - Raízen; Entrevistado 3 - Biosev; Entrevistado 4 - Bunge; Entrevistado 5 - Cofco Agri; Entrevistado 6 - Cofco Agri; Entrevistado 7 - Zilor; Entrevistado 8 - Usina Batatais; Entrevistado 9 - Grupo Balbo; Entrevistado 10 - Usina Santa Adélia.

A contribuição no processo de institucionalização das práticas de gestão de risco via difusão involuntária promovida pela transferência ou rotatividade de funcionários é compreendida por DiMaggio e Powell (1983) e declarada pelos entrevistados. Esta constatação é reforçada ainda no fator herança e expectativa cultural, apresentada por Lacombe e Chu (2008) e por Venard e Hanafi (2008), participando como influência política nas implantações e manutenção destas práticas.

Outra forma de legitimação encontrada no mimetismo foi identificada nas práticas e processos repetidos ou semelhantes entre os grupos empresariais estudados. Esta força é evidenciada nos relatos dos entrevistados e também nos documentos coletados em 100% dos grupos empresariais. A Tabela 30 identifica estas práticas e processos na percepção dos entrevistados, cruzando com as divulgações realizadas pelas empresas.

Tabela 30

Evidências Isomórficas Miméticas, Força causal “Identificação de práticas e processos que se assemelham nas usinas”

<u>Percepção do Entrevistado</u>	<u>Coleta nos documentos</u>	<u>Fundamenta ção Teórica</u>
Entrevistado 1, “... então tira risco de variação cambial, risco de Exposição de preço, risco de contratação aquisição de matéria-prima , risco de reposição de pessoas Chaves na organização ...”	(i) Gestão de riscos encontrada nas práticas de trabalho de segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA) divulgadas nos documentos. São Martinho (Pg. 52 Relatório anual e de sustentabilidade 2014/2015), Raízen (pg.5, Política de Risco), Biosev (Pg. 34 Relatório de Sustentabilidade/2018), Atvos, (pg.15 Release safra 2017/18), Bunge,(pg.13,Relatório de sustentabilidade/2018), Cofco Agri, (pg. 10, International Relatório de Sustentabilidade de 2017, Versão Resumida), Tereos, (relatorio-anual-2016-2017), Zilor,(Relatório de sustentabilidade2018), USJ, Diretrizes de Conduta Profissional), Usina Batatais, (pg. 5-6, Código de Conduta Ética), Grupo Balbo, (Pg. 12, Código-Conducta-Grupo-Balbo), Usina Santa Adélia, (Pág. 18, 2º Relatório de Sustentabilidade/2018)	DiMaggio & Powell 1983, Zucker 1987, Han 1994, Russo et al. 2012.
Entrevistado 2, “... a tesouraria tem procedimentos rígidos quanto a tomada de riscos financeiros... ”		
Entrevistado 3, “... os riscos de mercado são controlados a partir de políticas de hedge bem definidas e medições de VaR. O risco operacional é transferido às seguradoras com a contratação de apólices de seguro dentro dos limites considerados suportáveis pela cia ...”		
Entrevistado 4, “... existem políticas de risco de delimitam como e quando eu vou vender de açúcar na bolsa de valores, como devo fazer o hedge cambial , assim, são as políticas de risco comercial ...”	(ii) Gestão de Risco no controle de preços, câmbio, mercado . São Martinho, (Formulário de referência 2017/2018 - SAO MARTINHO S.A., pg. 72), Raízen, (pg. 20, Formulário de Referência - 2017 - COSAN LIMITED), Tereos, (Formulário de Referência, pg. 115 a 120), Biosev, (Política Financeira e de Gestão de Riscos, Atvos, (Pg. 39, Release- 2017-2018,), Grupo Balbo, (pg.2,DFs2018), Bunge, (pg. 29, Relatório de Sustentabilidade/2018), Cofco Agri, (pg. 26, International Sustainability Report 2017), Zilor, (Pg. 10, Sustainability Report2018) Usina USJ, (pg. 35, Dfs/2012/2011), Grupo Balbo, (Pg. 2, Dfs./2018), Usina Santa Adélia, (Pág. 22, Dfs/2018)	
Entrevistado 5, “... cada tipo de risco e reportados para um grupo responsável por executar operações de hedge . Existem limites de exposição aprovados pelo board da empresa e quando a exposição está fora do limite a mesa de operações deve fazer o hedge ...”		
Entrevistado 6, “... usos de instrumentos financeiros de derivativos de modo a mitigar riscos de cambio e preços ... ”		

Continua

Conclusão

<u>Percepção do Entrevistado</u>	<u>Coleta nos documentos</u>	<u>Fundamentação Teórica</u>
Entrevistado 8, "... gerenciamos basicamente dois riscos de mercado: risco de commodity (açúcar) e de moeda (dólar) ... "	(iii) Existência de Comitê de Gerenciamento de Riscos, possui controles internos revisados por auditoria interna e Adotaram Política de Risco . Raízen (pg.92, Formulário de Referência/2018), Tereos, (Pg. 103, Formulário de Referência2011/2012), Atvos, (Pg.17, Release20172018), Bunge, (pg.38, sustentabilidade/2018). Usina USJ, (pg. 76, Dfs 2012/2011)	
Entrevistado 9, "... nos gerenciamos o risco cambial , já que o açúcar é a mercado. Quanto eu posso estar exposto a variação do câmbio em 30, 60, 90 dias, então essa é nossa política. Hoje faz três anos que nós também começamos a fazer fixação do nosso açúcar na Bolsa de Nova York dentro de um modelo que a Coopersucar disponibiliza para nós ..."	(iv) Adotam regras de exposição ao risco em seu Código de Conduta . São Martinho, (Formulário de referência 2017/2018,pg.72), Raízen, Formulário de Referência/2018), Tereos, (Relatório de desenvolvimento sustentável-2017/2018), Biosev, (Formulário de Referência-2018/2019), Atvos, (pg. 4, apresentação, /meu-compromisso.pdf), Bunge, (pg. 40, Relatório de Sustentabilidade), Cofco Agri, (pg. 8, Code of Conduct), Zilor, (pg. 21 e 29, Código de Conduta Empresarial), Usina USJ, (pg. 10-11, Diretrizes de Conduta Profissional) Usina Batatais, (pg. 5-6, Código de Conduta e ética), Usina Santa Adélia,(Pg.6,CódiigodeÉticaeConduta)	DiMaggio & Powell 1983, Zucker 1987, Han 1994, Russo et al. 2012.

Nota. Entrevistado 1 - São Martinho; Entrevistado 2 - Raízen; Entrevistado 3 - Biosev; Entrevistado 4 - Bunge; Entrevistado 5 - Cofco Agri; Entrevistado 6 - Cofco Agri; Entrevistado 7 - Zilor; Entrevistado 8 - Usina Batatais; Entrevistado 9 - Grupo Balbo; Entrevistado 10 - Usina Santa Adélia.

Tanto os entrevistados como no material divulgado ao público pelos grupos empresariais, as práticas de gestão de risco no setor sucroenergético são adotadas com o foco em (i) Gestão de riscos nas práticas de trabalho de Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA), (ii) Gestão de Risco no controle de preços, câmbio, mercado, (iii) Prestação de contas, com a existência de Comitê de Gerenciamento de Riscos, Políticas de Risco, controles internos, auditoria interna e (iv) regras de exposição ao risco em seu Código de Conduta. Constata-se respostas padronizadas a incertezas, DiMaggio e Powell (1983), Zucker e Tolbert (1999).

A reprodução destas práticas nos grupos empresariais do setor sucroenergético, ratificadas na percepção de benefícios destas ações pelos entrevistados, consolida as interpretações promovidas pelos autores Russo et al. (2012) neste sentido, ampliando as possibilidades de gestores compreenderem as vantagens de aplicarem a gestão de risco, construindo os caminhos para sua institucionalização.

Nesta linha, observou-se a homogeneidade nos Relatórios de Sustentabilidade em 58% dos grupos empresariais estudados, sendo também apontados como forma de divulgação pelos entrevistados. A Tabela 31 detalha e compara estas evidências;

Tabela 31

Evidências Isomórficas Miméticas, Força causal “Homogeneidades evidenciadas nos Relatórios de Sustentabilidade”

<u>Percepção do Entrevistado</u>	<u>Coleta nos documentos</u>	<u>Fundamentação Teórica</u>
Entrevistado 1, “... O papel do Conselho de administração que hoje é parte pela família parte por profissionais...”, “... práticas como empresas do novo mercado de mais alto nível de governança ...”	Evidenciado homogeneidade predominante nestes relatórios de sustentabilidade foi a adoção da metodologia do <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI), utilizada pelos grupos São Martinho, Raízen, Tereos, Biosev, Atvos/Odebrecht, Bunge e Zilor. Este padrão não consta aplicado ou divulgado nos relatórios colhidos dos grupos Cofco Agri, USJ, Batatais, Balbo e Santa Adélia. Com divulgação de práticas de Governança Corporativa, Política de Risco, Existência de Comitês de Risco com participação do Conselho de Administração.	DiMaggio & Powell 1983, Jacomossi et al. 2014, Scott 2014 e Leal & Monteiro 2014.
Entrevistado 2, “... periodicamente temos de apresentar ao Comitê de Auditoria (membros do conselho , diretores e acionistas) sobre os principais trabalhos e riscos inerentes aos processos auditados ...”		
Entrevistado 3, “... Mensalmente um Comitê de Risco é formado para receber atualizações das posições e para tomada de decisões que sejam pertinentes ...”		
Entrevistado 4, “... tem relatórios de sustentabilidade e outros informados ao público ...”		
Entrevistado 5, “... existem comitês de monitoramento com responsabilidade e regras bem definidas ...”		
Entrevistado 6, “... existe um comitê de análise/decisão dos instrumentos de derivativos que serão contratados, e planos estratégicos de curto e médio prazo para novos investimentos. Existe ainda um aprimoramento e divulgação de códigos de conduta e canal de ouvidoria o qual quaisquer desvios de atitude em dissonância ao código de conduta são investigados e analisados...”		
Entrevistado 8, “... temos uma política de Gestão de riscos , definida pela área e aprovada pelo Conselho , que é seguida por todas as áreas, sendo a área de Gestão de riscos a guardiã dessa política ...”		
Entrevistado 10, “... Relatório de sustentabilidade e o parecer da auditoria externa ...”		

Nota. Entrevistado 1 - São Martinho; Entrevistado 2 - Raízen; Entrevistado 3 - Biosev; Entrevistado 4 - Bunge; Entrevistado 5 - Cofco Agri; Entrevistado 6 - Cofco Agri; Entrevistado 7 - Zilor; Entrevistado 8 - Usina Batatais; Entrevistado 9 - Grupo Balbo; Entrevistado 10 - Usina Santa Adélia

Os grupos empresariais estudados adotam o Relatório de Sustentabilidade como o principal canal de comunicação de suas práticas ao mercado. Verifica-se nestes documentos a adoção do GRI –*Global Reporting Initiative*, em todas as empresas listadas em bolsa e fragmentos desta prática nas demais. Esta homogeneidade é retratada nos trabalhos dos autores Jacomossi et al. (2014 p. 13), no tocante ao isomorfismo, na divulgação destes relatórios de forma sistêmica aos fatores econômico, social e ambiental, “denotando uma tendência à similaridade de procedimentos interorganizacionais com a adoção de regras socialmente aceitas”, ou seja, isomorfismo mimético.

Para os entrevistados, este canal é mencionado em seus relatos, nos quais se observa o descrito por Leal e Monteiro (2014, p. 3), apontando que:

“... a relação dos benefícios com a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas não se dá de forma direta, mas sim por meio do isomorfismo”, fundamentando que “...mais importante que uma preocupação sustentável genuína nas empresas, são as forças de legitimação externas e a avaliação de sua urgência perante os Stakeholders”.

Este pressuposto teórico explica o posicionamento dos entrevistados e também dos grupos empresariais, na preocupação de relacionarem o Relatório de sustentabilidade juntamente com outros instrumentos de comunicação aos Stakeholders, como políticas de gestão de risco, códigos de conduta, ações de comitês de risco, todos figurados nos próprios relatórios de sustentabilidade publicados pelas empresas. Assim, constatada a ação isomórfica mimética de DiMaggio e Powell (1983), presente nos trabalhos de Meyer e Rowan (1977), Scott (2001) e Tolbert e Zulcker (1999).

Por fim, a última força isomórfica mimética evidenciada nas entrevistas e convalidada nos documentos trata da exigibilidade de padronização de procedimentos por filiais com base em diretrizes da matriz. Neste caso, é importante resgatar a explicação esclarecedora e didática de González (2012), quando a distinção entre o isomorfismo mimético e coercitivo para esta força. Quando tais padrões são impostos pela matriz a suas filiais, sucursais, controladas, a força isomórfica é coercitiva, exige-se cumprimento.

Quando a exigência é mercadológica, face a incertezas, na busca de replicar o sucesso reconhecido destas práticas pela matriz, tem-se o isomorfismo mimético, ou seja, voluntário. A Tabela 32 concatena as percepções dos entrevistados frente aos dados coletados nos documentos analisados dos grupos empresariais tratados nesta pesquisa;

Tabela 32

Evidências Isomórficas Miméticas, Força causal “Exigência de padronização de procedimentos por filiais com base em diretrizes da matriz”

<u>Percepção do Entrevistado</u>	<u>Coleta nos documentos</u>	<u>Fundamentação Teórica</u>
Entrevistado 1, “... nós tivemos uma participação com a PBIL que era um braço com a Petrobras , um aprendizado interessante, principalmente depois de tudo que eles viveram, nesse contexto acho que sim, ajudou ...”	(i) não foram encontradas evidências desta força isomórfica declarada nos documentos coletados. (ii) Fragmentos encontrados sobre a ação de Matriz para com suas filiais/sucursais/investidas;	Thornton, Jones & Kury 2005 e González 2012.
Entrevistado 4, “... Bunge fez investimentos em unidades de produção, a gestão de risco é corporativa em São Paulo, assim todas as unidades são produtoras e reportam para São Paulo ... ”	. Raízen: A fusão da Cosan com a Shell, formou a Raízen, em seu primeiro relatório de sustentabilidade a empresa divulga a estrutura participante da Shell nos processos decisórios, em especial a gestão de risco, delimitada na criação do comitê de riscos . Pg. 35, Raízen_sustentabilidade_2011_2012.pdf).	

Continua

		Conclusão
<u>Percepção do Entrevistado</u>	<u>Coleta nos documentos</u>	<u>Fundamentação Teórica</u>
Entrevistado 6, "... A Cofco do Brasil é uma empresa derivada da aquisição de 02 outras empresas (Noble agri e Nidera) tendo como acionistas controladores a Cofco China, estatal do governo. Desta forma os valores e cultura vem sendo difundidos e alinhados com os valores da matriz , que incluem padrões de ética, níveis de aprovação, políticas e procedimentos internos ... "	<p>. Tereos: Ha influência da Controladora por reflexo de sua legislação na matriz em França, sob a lei "Sapin2". O Código de Ética do Grupo são disponibilizados para todas as equipes e estão disponíveis em todos os idiomas dos países onde estamos presentes. Eles estabelecem as regras e comportamentos para situações de risco, como fraude, lavagem de dinheiro, uso indevido de informação privilegiada e corrupção. (Relatório de desenvolvimento sustentável - 2017/2018)</p> <p>. Biosev: "A Biosev herdou a cultura de gerenciamento de riscos financeiros do Grupo Louis Dreyfus", ou seja, a participação estrangeira também levou à Cia. a novas práticas. (Formulário de Referência - 2018/2019 – Biosev),</p> <p>. Grupo USJ: O Conselho de Administração delibera com participação dos sócios após a criação da UJC, fruto da fusão da USJ + Cargill. (http://www.sjcbioenergia.com.br/sustentabilidade.php?id=6, acesso em 21.04.2019)</p>	Thornton, Jones & Kury 2005 e González 2012.

Nota. Entrevistado 1 - São Martinho; Entrevistado 2 - Raízen; Entrevistado 3 - Biosev; Entrevistado 4 - Bunge; Entrevistado 5 - Cofco Agri; Entrevistado 6 - Cofco Agri; Entrevistado 7 - Zilor; Entrevistado 8 - Usina Batatais; Entrevistado 9 - Grupo Balbo; Entrevistado 10 - Usina Santa Adélia.

Diferente das expectativas iniciais desta pesquisa, a interferência da Matriz sobre a prática de gerenciamento de risco não foi relevante ou ainda impositiva no processo como uma força coercitiva. Os Entrevistados relatam fatos de participação da matriz, tratando de ações conjuntas, participativas, mas nada específico como um modelo padronizado. Neste contexto, o que se observou foi a ação isomórfica mimética, por influência, mas não coercitiva, a exemplo; "... os valores e cultura vem sendo difundidos e alinhados com os valores da matriz, que incluem padrões de ética, níveis de aprovação, políticas e procedimentos internos ...", igualmente encontrado nos documentos estudados; "... A Biosev herdou a cultura de gerenciamento de riscos financeiros do Grupo Louis Dreyfus ...".

Esta lógica institucional fornece a teoria para se entender como o conteúdo da cultura influencia a mudança das práticas de gestão de risco, enquanto que a continuidade repetitiva histórica revela os padrões implícitos, latentes, desta transformação cultural, conforme retrata Thornton, Jones e Kury (2005).

4.4 Análise de Dissociação (*Decoupling*) nas práticas de gestão de risco.

Após a triangulação dos achados, cruzando as evidências isomórficas coletadas, é oportuno realizar a análise de possível dissociação (*decoupling*) nas práticas de gestão de risco nestas empresas. De início, a proposta desta análise partiu do conceito de *decoupling*

apresentado por Meyer e Rowan (1977), onde a estrutura formal das organizações, com sua aparência altamente racional, é dissociada da sua prática organizacional, ou seja, as usinas de cana-de-açúcar podem utilizar da gestão de risco por cerimonialismo, aparência, sem efetivamente incorporar tais práticas na rotina operacional.

O que se encontrou na pesquisa configura basicamente a realidade constatada por Motta e Vasconcelos (2009), onde dependendo do modo de institucionalização, por isomorfismo coercitivo, mimético ou normativo, o nível de adesão aos modelos se diferencia. Tanto os relatos das entrevistas quanto os dados coletados nos documentos revelam que a gestão de risco é inserida no contexto das operações, desde a colheita de cana, o processo industrial e as tratativas de precificação com seu risco comercial e cambial.

Na prática, poucos grupos descreveram o gerenciamento de risco constante na bibliografia, de forma literal e aplicada, tais como os fundamentos do COSO, COBIT, Institute of Internal Auditors - IIA ou *Control Self Assessment (CSA)*, com departamentos específicos, controles segregados, dando identidade exclusiva. Esta gradação parte de maior frequência destes conceitos evidenciados nas usinas de capital aberto e de baixa ou inexistente nas demais usinas. Isto não significa que as práticas de gestão de risco são realizadas apenas nas usinas listadas em bolsa, mas sim, que tais práticas divergem do contexto literal. A essência da gestão de risco é requerida para melhor qualificar *decoupling* destas evidências, sendo;

“... A gestão de riscos, por sua vez, pode ser compreendida como o processo pelo qual cada gerência ou gestor decide como os riscos, que representam ameaças aos objetivos sob sua gestão, serão tratados. Assim, o gerenciamento de riscos apresenta-se como maneira ou forma de investigar a lucratividade e a competitividade das entidades de diversos segmentos de mercado. Talvez o grande desafio da gestão de riscos seja, em tempos de constantes e profundas mudanças, buscar mecanismos que minimizem o impacto dos riscos advindos de tais mudanças...” (Fernandes & Bogoni, 2011, p. 8).

Ao comparar as práticas ligadas à gestão de risco narradas pelos entrevistados e registros encontrados nos documentos, o grupo Balbo apresentou prática peculiar não identificada na literatura ou verificada nas demais empresas analisadas. A Administração monitora e controla seus riscos pelo atendimento às regras de certificações e nos pontos levantados pelas suas seguradoras nas avaliações de apólice de seguro. A mitigação dos riscos ocorre no cumprimento das certificações e das apólices de seguro;

“... nós entendemos que as certificações são uma demonstração de gestão de riscos neste sentido, você tá atendendo certos critérios e por atender esses critérios de alguma maneira esta mitigando possíveis riscos...” “... não tenho uma política bem definida de gestão de risco, mas por buscar uma prática de gestão bem eficiente você acaba tendo uma mitigação de risco indireta.”

Assim, ao proceder atendendo as exigências das certificações, a empresa canaliza seus esforços e reconhece estar praticando gestão de risco, sem a necessidade de um departamento específico ou métricas com indicadores de acompanhamento.

“... hoje visto que nós temos um número cada vez maior de certificações, nós entendemos que não temos que nos preparar, nós temos que incorporar as melhores práticas à gestão de maneira que a auditoria ou um processo de certificação e efetivamente não traga nenhuma mudança visto que já incorporando tudo disso. ...”

Na prática, a gestão de risco é realizada de forma indireta, por resultante ao cumprimento das regras que trazem tratamento das variáveis de risco.

“... nós entendemos que no momento que você tá contratando uma apólice de seguro, você acaba tendo que fazer uma avaliação do risco que você tá correndo e nesse processo você acaba analisando algumas variáveis que permitem decidir, se esse é o risco que vale a pena eu ter uma apólice de seguro para gerenciar ou esse é o risco que vale a pena eu investir nele já que a gestão desses não é uma cobertura de seguro por exemplo”

“dependendo do ponto que a seguradora identificar a gente ataca, não vou ter um procedimento para identificar cada um desses apontamentos. ...”

Em relação ao dia-a-dia da empresa, o entrevistado reporta que a dinâmica envolve os processos, rotinas de trabalho operacional. O processo de monitoramento dos riscos passa a ser pontual, histórico, direcionando as ações de forma reativa.

“... não temos um conselho formal, o que nós temos é uma diretoria executiva que atua como um conselho...” “...são cinco diretores executivos, cada um com uma atribuição específica dentro do grupo...” “... por exemplo um encarregado que vai levar para o gerente, que vai levar para o diretor e eventualmente dependendo do tema a ser discutido vai se apresentar o assunto na reunião de diretoria, que é semanal. ”

O conceito descrito pelo entrevistado invoca a questão do custo-benefício, a gestão não identifica viabilidade econômica para criar um setor específico de gerenciamento de riscos.

“... não vou ter uma área que vai ficar olhando todos os riscos ...” “... Como agente entende que a gestão de risco deve ser inerente a cada uma das atividades e não ter uma área específica para controlar, com exceção por exemplo de segurança do trabalho, cada um tem que olhar sua atividade e ver que riscos que estão gerando...”

As ações empreendidas pela empresa são racionais, seus gestores entendem o valor da gestão de risco, contudo, distanciam-se dos conceitos fundamentados na literatura, a exemplo do COSO I II e III (1992); COSO ERM (2017); Instituto dos Auditores Internos do Brasil (2013). Esta dissociação (*decoupling*) frente aos conceitos remetem às constatações realizadas por Ramalho (2016), considerando a relação de desempenho e eficiência, com procedimentos institucionalizados e o *decoupling* a resposta organizacional a falta de eficiência deste instrumento, não questionando, contudo, a adoção (ainda que parcial) do mesmo.

Conforme elucidada Fernandes e Bogoni (2011), a gestão de risco é praticada quando há por parte do gestor a consciência do risco e sua ameaça aos objetivos sob sua gestão. Assim,

diante das evidentes pressões isomórficas, as usinas formatam suas práticas de gerenciamento de risco aos objetivos principais, e na medida que sua atividade é imposta a exigências como as listadas em bolsa, na prestação de contas e transparência, estes grupos evoluem em direção ao descrito na literatura, melhorando suas práticas. Não se observou tanto nas entrevistas como nos documentos analisados demonstrações de resistência a implementação das práticas de gestão de risco.

5 Considerações Finais

O objetivo principal desta pesquisa foi conhecer as evidências da existência do isomorfismo institucional pela ótica de seus três mecanismos de atuação, seguindo os fundamentos teóricos da literatura, em relação às práticas de gestão de risco nas empresas do setor sucroenergético que atuam no Brasil. Entende-se que ele foi alcançado por meio dos objetivos específicos possibilitando responder o problema de pesquisa como descrito a seguir.

Entre os objetivos específicos desta pesquisa, o primeiro propôs conhecer o “estado da arte” da gestão de risco segundo a pesquisa bibliográfica. Os resultados obtidos reportam estudos nacionais e internacionais sobre o tema, a exemplo o Modelo COSO ERM 2017, Cobit®, COSO I II e III, *Control Self Assessment* (CSA) e padrões de gerenciamento de risco contidos nas certificações ISO. Os estudos avançam além de modelos de cálculos, aprofundando na aderência destas práticas nas operações, no processo decisório e estratégico das empresas. Os artefatos de contabilidade gerencial são explorados nestes estudos, nas ferramentas dos controles internos, procedimentos de auditoria interna, encontrando-se também trabalhos ligados a avaliação de desempenho, com o uso dos *Key Risk Indicator* (KRI).

O segundo objetivo específico foi conhecer as práticas de gestão de riscos das empresas do setor sucroenergético. Por ser uma atividade do agronegócio, o fator comum está na preocupação com riscos nos processos de Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA), nos riscos de Mercado em relação a precificação dos produtos (*commodities*), volatilidade cambial, compra de matéria-prima (cana-de-açúcar) e demais fatores de mercado, por fim, na formalização, com a existência de Comitês de Risco, presença de controles internos revisados por auditoria interna e Política de risco, (*Stakeholders*).

A pesquisa revelou que dependendo do modo de institucionalização o nível de adesão aos modelos se diferencia, na maioria das evidências as práticas de gestão de risco são incorporadas nas rotinas operacionais. Existe um desalinhamento parcial entre a literatura e a prática na gestão de risco no setor sucroenergético. Poucos grupos descrevem tais práticas com a existência de um departamento de risco específico, controles segregados, formalizações em conformidade com o exposto na literatura, com maior identidade destas características nas usinas de capital aberto em relação às demais. Neste contexto, tal constatação poderia ser interpretada como uma dissociação (*decoupling*) para estas empresas. Contudo, isto é descartado, pois existem ações ligadas a gestão de risco, no mínimo pela pressão isomórfica coercitiva evidenciadas neste trabalho.

A identificação das evidências isomórficas na Gestão de Riscos Corporativos em usinas de cana-de-açúcar, do setor sucroenergético, que passaram por processos de internacionalização é a terceira e última proposta nos objetivos específicos nesta pesquisa. Diferente da expectativa inicial de evidências da ação isomórfica coercitiva, a relação observada nas empresas que passaram pela internacionalização de capital, com investidores estrangeiros participando do negócio, revelou-se na manifestação isomórfica mimética. As práticas de gestão de risco foram replicadas, mas não impostas, a exemplo descrito pela Biosev “... herdou a cultura de gerenciamento de riscos financeiros do Grupo Louis Dreyfus ...”, a Francesa Tereos, Raízen, USJ/Cargill e Bunge, todas com ordenamento delineado nas políticas de risco, acompanhadas pelos Conselhos de Administração constituídos nestas empresas.

A combinação destes objetivos alcançados contribuem com o entendimento da institucionalização das práticas de gestão de risco através do isomorfismo coercitivo, normativo e mimético, no plano acadêmico evidenciando os fenômenos de que trata a Teoria Institucional na contabilidade gerencial a serem observadas na pesquisa por revisão literária diante dos estudos já promovidos com o objetivos semelhantes, capturando os benefícios advindos desta Teoria na compreensão das mudanças e uso dos artefatos da contabilidade.

Em resposta à questão de pesquisa: **Quais são as evidências do isomorfismo institucional nas práticas de gestão de risco nas empresas do setor sucroenergético?** Esse estudo apresenta na sequência as seguintes considerações finais;

No exame da categorização do isomorfismo coercitivo, após a aplicação da técnica de saturação, foram destacadas as três principais forças isomórficas coercitivas que aparecem com maior frequência nas respostas dos entrevistados, sendo; (i) controles de Risco motivados pela preocupação com a Legislação Ambiental; (ii) é manifestada preocupação com riscos trabalhistas e (iii) cumprimento de TAC(s) (Termo de Ajustamento e Conduta). Na análise documental, foram criadas 6 categorias do isomorfismo coercitivo, todas identificadas de forma parcial ou integralmente, o que confirma a forte atuação coercitiva no segmento sucroenergético.

A triangulação confirmou a percepção dos entrevistados, sendo coerentes os recortes obtidos na investigação documental promovida, com destaque para a pressão exercida pelos *Stakeholders* (100% presente nos relatos) gerando a necessidade de legitimação através de certificações e também da imposição legal no campo ambiental e trabalhista (83% no ambiental e 58% no trabalhista, presentes nos relatos).

Os entrevistados manifestaram percepções semelhantes sobre as práticas de gestão de risco ambiental e trabalhista, com exemplos nas rotinas do cotidiano, sempre com a

preocupação voltada em especial à Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA). As narrativas estão em sintonia com os achados nos documentos analisados. Ao aprofundar a análise documental, os saldos contingenciados de ações judiciais ligadas ao meio ambiente e trabalhista são substanciais, sendo compreensível o foco nas preocupações relatadas. A pressão exercida pelos Stakeholders está presente em todos os relatos, tanto dos entrevistados como nos documentos. Destaque para o quesito certificação, fator exigido para certas atividades destas empresas.

Na categorização do isomorfismo normativo, destaca-se quatro principais forças isomórficas normativas que aparecem com maior frequência nas respostas dos entrevistados, sendo; (i) organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias; (ii) efetua treinamento de Risco Operacional; (iii) é possível identificar a existência de normatização de métodos de trabalho, redes profissionais de troca de informações e (iv) adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria.

A triangulação confirmou o destaque evidenciado na difusão de conhecimento por Networks, com 100% de presença nos relatos, 83% na utilização de recomendações de associações profissionais quanto ao uso de consultorias, 75% de presença nos relatos destes documentos para as categorias isomórficas normativas ligadas à Educação formal padronizada, quanto a disseminação de cultura de gestão de risco, treinamentos, e na identidade profissional nos planos de carreira. Por fim, 67% de presença nos relatos em relação a afirmativa de exigência de formação superior específica para os cargos de gestão de risco nas usinas.

Foram sete categorias de isomorfismo normativo analisadas nos documentos, com evidenciação de 100% dos casos. A profissionalização da gestão de risco é identificada nas usinas São Martinho, Raízen, Tereos e Bunge, com departamentos de auditoria interna declaradamente responsáveis pelos processos de *compliance*, mapeamento dos riscos, análise de impacto e frequência. Na maioria dos grupos, a prática de gestão de risco é disseminada culturalmente nos processos operacionais. A Tereos foi a que mais se aproximou ao conceito de *Key Risk Indicator* (KRI), incluindo KPI(s) de risco em seu plano de premiação por resultado. Cabe observar não ser correto afirmar a ausência destas práticas nas demais usinas, apenas se registra neste trabalho que a pesquisa não encontrou evidências nelas.

O isomorfismo mimético também categorizado na aplicação da técnica de saturação, resultou em quatro principais forças isomórficas miméticas que aparecem com maior frequência nas respostas dos entrevistados, sendo; (i) a entrada de novos colaboradores, originários de

outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia; (ii) identificação de práticas e processos que se assemelham nas usinas; (iii) homogeneidades evidenciadas nos Relatórios de Sustentabilidade e (iv) exigência de padronização de procedimentos por filiais com base em diretrizes da matriz.

A triangulação confirmou o destaque evidenciado na Tecnologias novas ou insuficientes, onde cita o uso de tecnologias para auxiliar na Gestão de Risco com 83% de presença nos relatos, as Referências de modelos e políticas de outras organizações - Identificação de práticas e processos que se assemelham nas usinas com 100% de presença nos relatos e da Homogeneidades evidenciadas nos Relatórios de Sustentabilidade, presente em 58% nos relatos coletados.

Para o estudo documental, elaborou-se 10 categorias isomórfica mimética a serem testadas na análise, destas, a “entrada de novos colaboradores de outras empresas como forma de contribuição nas práticas de gestão de risco” e o quesito “segue determinações de matriz e/ou filiais”, não foram encontradas evidências documentais. Desta forma, com 80% de efetividade para a evidência desta força isomórfica, o mimetismo é expressivo na semelhança das práticas de gestão de risco, voltadas ao processo produtivo de campo e indústria. Em relação a entrada de novos colaboradores, explorou-se também os dados disponíveis no *LinkedIn*, ampliando a pesquisa.

No plano corporativo, com observação metódica, é possível sintetizar dois fatores, o primeiro, as usinas estão desenvolvendo práticas de gerenciamento de risco por força isomórfica e tais práticas estão sendo institucionalizadas. O segundo fator é “como” tais práticas estão sendo aplicadas, poucos grupos descreveram o gerenciamento de risco constante na bibliografia. Assim, os gestores deste setor ao lerem este trabalho poderão se identificar em relação a suas próprias práticas aplicadas, os motivadores condicionantes, permitindo a reflexão de seus resultados.

As constatações obtidas neste trabalho satisfazem os objetivos propostos, respondendo à questão de pesquisa levantada. Contudo, o tema é rico e necessita ser explorado e debatido, considerando neste presente material subsídios que propiciem oportunidade para novas pesquisas, tais como a comparação das práticas de gestão de risco nas usinas localizadas em outros países e a respectiva relação isomórfica e também, o estágio da institucionalização das práticas de gestão de risco no setor sucroenergético.

É oportuno considerar expandir os estudos observando as práticas de outros setores com reconhecida maturidade na gestão de risco, tais como as instituições financeiras, o setor médico-

hospitalar, o setor de aviação, proporcionando elementos comparativos nos quais o setor sucroenergético poderá identificar, apropriar-se, aprimorando suas práticas.

Neste sentido, as pesquisas futuras poderão abordar a efetividade das atuais práticas de gerenciamento de risco no setor, observando casos como o rompimento de barragens da mineradora Vale S.A., empresa que apresentou investimentos na gestão de risco, com corpo técnico de engenheiros, profissionais de alto nível e ainda assim, vivenciando tais acontecimentos.

Outra proposta de continuidade para esta pesquisa é a taxonomia dos riscos no setor sucroenergético, contribuindo com a melhor compreensão das classes de risco coerente aos processos e características do setor. Confusões neste sentido podem levar a decisões equivocadas com dispêndio desproporcionais de recursos e a ineficácia nos resultados.

Referências

- Abdo, M. D., Vian, C. E., & Lima, R. A. S. (2006, julho). Estratégias administrativas e operacionais utilizadas pelas usinas de açúcar e álcool da região de Ribeirão Preto (SP). *Anais do Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER*, Fortaleza, CE, Brasil. 44. Recuperado de <http://www.sober.org.br/palestra/5/766.pdf>
- Albarez, T., Bonizio, R. C., & Ribeiro, E. M. S. (2007, dezembro). Uma análise da estrutura de custos do setor sucroalcooleiro brasileiro. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, João Pessoa, PB, Brasil, 14. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1482>
- Almeida, C. B., Megliorini, E., Parisi, C., & Russo, P. T. (2012). Evidências de elementos de institucionalização do Balanced Scorecard na obra “A estratégia em ação”: Um olhar baseado na teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23(58), 7-18. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rcf/v23n58/pt_a01v23n58.pdf
- Alver, L., Alver, J., & Talpas, L. (2013). Accounting policy and institutional pressures: The case of Estonia. *GSTF Business Review*, 3(1), 1-7. Recuperado de <http://dl6.globalstf.org/index.php/gbr/article/download/754/697/>
- Andrade, J. M. F., & Diniz, K. M. (2007). *Impactos ambientais da Agroindústria da Cana-de-açúcar: Subsídios para a Gestão* (Trabalho de conclusão de curso). Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” - ESALQ, Piracicaba, SP, Brasil.
- Assaf, A. Neto. (2014). *Finanças corporativas e valor* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Assis, L. B., Andrade, J. O., Carvalho Neto, A., Tanure, B., & Carrieri, A. (2010). O isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3(1), 95-107. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v3n1/v3n1a10.pdf>
- Banaitiene N., & Banaitis, A. (2012). Risk management in construction projects. In N. Banaitiene (Ed.). *Risk Management - Current Issues and Challenges* (Cap. 19, pp. 429-448). Recuperado de <file:///C:/Users/coordenacao/Downloads/38973.pdf>. doi.org/10.5772/51460
- Bank for International Settlements. (2013). *Regulatory consistency assessment programme (RCAP): Assessment of Basel III regulations in Brazil*. Recuperado de http://www.bis.org/bcbs/implementation/12_br.pdf
- Barbosa, D. O. Specchio, S. R. A., & Pugliesi, W. R. (1999). *Novas Metodologias*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Ciência Bancária (IBCB).
- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad., 3a. ed.). Lisboa: Edições 70.
- Basel Committee on Banking Supervision. (1998). *Operational risk management*. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs42.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Principles for the sound management of operational risk*. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs195.htm>

- Baunan, H., & Berge, J. (2016, October). Understanding risk appetite, what is it, what pressures shape it and how is it institutionalized [SNF Report No. 09/16]. *Centre for Applied Research at NHH Bergen*, pp. 1-84. Recuperado de https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2464930/R_0916.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Benli, V. F., & Celayir, D. (2014). Risk based internal auditing and risk assessment process. *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research*, 2(7), 1-16.
- Bernardi, T. (2011). Gestão de riscos em uma multinacional do setor de limpeza de caldeiras situada em Mogi Guaçu/SP. *Universitas*, 4(6), 83-97.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2–20. doi:10.1016/j.bar.2008.09.001
- Betaressi, V. (2016). *Evidências do isomorfismo nas práticas de controladoria de concessionárias privadas de serviços públicos de água e esgoto* (Dissertação de mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.
- Beuren, I. M., Fachini, G. J., & Nascimento, S. (2010). Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1(13), 35-62.
- Bhimani, A. (2009). Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies. *Management Accounting Research*, 20(1), 2-5.
- Bitencourt, D. P., Maia, P. A., Roscani, R. C., & Ruas, A. C. (2017). Risco de exposição à sobrecarga térmica para trabalhadores da cultura de cana-de-açúcar no Estado de São Paulo, Brasil, *Cadernos de Saúde Pública*, 33(3), 1-15. doi:10.1590/0102-311X00211415
- Boff, M. L., Beuren, I. M., & Guerreiro, R. (2008, julho-setembro). Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do Estado de Santa Catarina. *Revista Organizações e Sociedades*, 15(46), 153-173.
- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & Hartog, D. N. (2009), Institutional Pressures and HRM: Developing Institutional Fit, *Personnel Review*, 38(5). 492-508.
- Borges, A. C. G., & Costa, V. M. H. M. (2009, outubro). Fusões e aquisições no setor sucroalcooleiro pós desregulamentação. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Salvador, BA, Brasil, 29. Recuperado de http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_097_657_13658.pdf
- Brandau, M., Endenich, C., Trapp, R., & Hoffjan, A. (2013). Institutional drivers of conformity – Evidence for management accounting from Brazil and Germany. *International Business Review*, 22(2), 466–479. doi:10.1016/j.ibusrev.2012.07.001
- Brito, O. S. (2007). *Gestão de riscos: Uma abordagem orientada a riscos operacionais*. São Paulo: Saraiva.
- Brown, R. S. (2011). Does institutional theory explain foreign location choices in fragmented industries? *Journal of International Business Research*, 10(1), 59–79.

- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11, 3-25doi: 10.1006/mare.1999.0119
- Capitani, D. H. D. (2016). Avaliação dos riscos de preços no Setor Sucroenergético. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, 9(3), 571-593. Recuperado de <http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/323423/1/2-s2.0-84988615459.pdf>
- Carmo, D. N., do, Archete Boya, V. L., & Fortunato, L. O. (2015). A influência do isomorfismo institucional na adoção dos artefatos de contabilidade gerencial: O caso de duas empresas de grande porte, *Revista Brasileira de Contabilidade*, 210, 84-99. Recuperado de <http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/1219>
- Carruthers, B. G. (1995). Accounting, ambiguity, and the new institutionalism. *Accounting, Organizations and Society*, 2, 313-328.
- Carvalho, P. (2012, janeiro 23). Compra de usinas endividadas substitui construção de novas unidades. *IG São Paulo, Brasil Econômico*. Recuperado de <https://economia.ig.com.br/compra-de-usinas-endividadas-substitui-construcao-de-novas-unida/n1597588033829.html>
- Carvalho, C. A., Vieira, M. M. F., & Silva, S. M. G. (2012). A trajetória conservadora da teoria institucional. *Revista Eletrônica de Gestão organizacional*, 10(20), 460-496.
- Castro, N. J., & Dantas, G. A. (2009). Fusões e aquisições no setor sucroenergético e a importância da escala de geração. *Texto para Discussão do Setor Elétrico, GEE/IE-UFRJ*, (14), pp. 1-6. Recuperado de http://www.gesel.ie.ufrj.br/app/webroot/files/publications/13_TDSE14.pdf
- Centenaro, M. (2012). *Um estudo sobre investimento direto externo no setor sucroenergético do Estado de Mato Grosso do Sul* (Tese de Doutorado), Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A. & Silva, R. (2002). *Metodologia científica* (6a ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Cherobim, A. P. M., & Alves, C. A. M. (2006). Investigação sobre evidenciação do risco operacional: Estudo multicaso em instituições financeiras brasileiras. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 3(2), 124-138.
- Choi, T.M., Chan, H. K., & Yue, X. (2017). Recent development in big data analytics for business operations and risk management, *IEEE Transactions on Cybernetics*, 47(1), 81-92. Recuperado de http://www.ieee.org/publications_standards/publications/rights/index.html
- Conejero, M. A., & Neves, M. F. (2010, junho). O satélite dos investidores no setor sucroenergético. *Revista de Economia da Agroindústria Canavieira, CanaMix*, 3(26), 64-66. Recuperado de <https://www.canamix.com.br/edicao/27/edicao026.html>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração* (L. O. Rocha, Trad., 7a ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992). *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada*. New Jersey: Autor. Recuperado de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). *Enterprise Risk Management-ERM (Executive Summary)*. New Jersey: Autor. Recuperado de <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Cruz, I., Major, M., & Scapens, R. W. (2009). Institutionalization and practice variation in the management control of a global/local setting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(1), 91–117. doi:10.1108/09513570910923024
- Cunningham, L. A. (2004). *The appeal and limits of internal controls to fight fraud, terrorism, other Ills*. George Washington, EUA: George Washington University Law School.
- Damodaran, A. (2009). *Gestão estratégica do risco, uma referência para a tomada de riscos empresariais*. São Paulo: Saraiva.
- Davila, A., Epstein, M. J., & Manzoni, J.-F. (2012). Performance measurement and management control: Global issues. *Studies in managerial and financial accounting*. 65-87.
- Deslandes, S. F., Gomes, R., & Minayo, M. C. S. (Orgs.) (2002). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (21a ed.). Rio de Janeiro: Vozes.
- Diehl, C. A., & Weber, E. L. (2014). Gestão de riscos operacionais: Um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)*, 19(3), 41-58. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Diehl/publication/311583748_Gestao_de_Riscos_Operacionais_Um_estudo_bibliografico_sobre_ferramentas_de_auxilio/links/584f0aaf08aeb989252cb2cb/Gestao-de-Riscos-Operacionais-Um-estudo-bibliografico-sobre-ferramentas-de-auxilio.pdf
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74-89. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/37123/35894>
- Diniz, C. M. (2003). *Isomorfismo nas práticas de gestão ambiental em duas grandes organizações do complexo Mineiro-siderúrgico do Espírito Santo* (Dissertação de Mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.
- Diniz, C. M., Junquillo, G. S., & Carrieri, A. P. (2003, setembro). A ação dos stakeholders e as tendências às práticas isomórficas em organizações do setor minero-siderúrgico: “seja um bom vizinho e sente comigo na calçada”. *Anais do Encontro Nacional da Associação*

Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Atibaia, SP, Brasil, 27. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-teo-1657.pdf>

Dorfman, M. (2002). *Introduction to risk management and insurance* (7a. ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Duarte, D. V., & Tavares, B. (2012, novembro). Institucionalismo e determinações governamentais: Evidências de isomorfismo em empresas de base tecnológica. *Anais do Encontro de Administração Pública e Governança*, Salvador, BA, Brasil, 6. Recuperado de http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG211.pdf

Dutra, M. H., Zanette, M. A., Alberton, L., Bornia, A. C., & Limongi, B. (2009). Controles de gestão: Uma contribuição ao estudo dos principais modelos, *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 8(1), 87-112. Recuperado de <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/357/0>

Facó, J. F. B., Oura, M. M., Dugo, J. C., & Scarafiz, B. L. (2016). Gestão baseada em riscos. *Núcleo de Estudos Estratégicos sobre Democracia, Desenvolvimento e Sustentabilidade - NEEDDS*, 4, 1-39. Recuperado de <http://needds.ufabc.edu.br/images/pdf/FACOTDDEZ2016.pdf>

Fernandes, F. C., & Bogoni, N. M. (2011). Gestão de risco nas atividades de investimentos dos regimes próprios de previdência social (RPPS) dos municípios do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Administração-REAd*, 17(68) 117-148. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137528005.pdf>

Ferreira, M. L. (2016). *Evidências do isomorfismo na gestão de riscos operacionais em instituições financeiras que atuam no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (J. E. Costa. Trad., 3a. ed.). Porto Alegre: Artmed.

Floriani, D. E., & Fleury, M. T. (2012). O Efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 438-458.

Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica, *Cadernos de Saúde Pública*, 27(2), 389-394.

Frezatti, F., Aguiar, A. B., & Rezende, A. J. (2007, outubro-dezembro). Respostas estratégicas as pressões institucionais e sucesso no atingir metas no orçamento: Um estudo em uma empresa multinacional. *Revista Organizações e Sociedades*, 14(43), 141-158.

Garcia, J. R., Lima, D. A. L. L., & Vieira, A. C. P. (2015). A nova configuração da estrutura produtiva do setor sucroenergético brasileiro: Panorama e perspectivas. *Revista de Economia Contemporânea*, 19(1), 162-184.

Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis* (Vol. 74). California, EUA: University of California Press.

- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gimenez, F. A. P., Hayashi, P., Jr., & Grave, P. S. (2008). Isomorfismo mimético em estratégia: Uma ferramenta para investigação. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(4), 35-39.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York, EUA: Aldine Publishing Company.
- González, G. J. M. G. (2012). Reingeniería de procesos de negócio (BPR): Análisis de un caso desde la perspectiva del nuevo institucionalismo sociológico. *Innovar*, 22(46), 129-148.
- Guerreiro, R., Frezatti, F., & Casado, T. (2006). Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos de psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. *Revista Contabilidade e Finanças – USP*, 41(5), 7-21.
- Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B., & Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Revista Organizações e Sociedades*, 12(35), 91-106.
- Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Frezatti, F. (2008). Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da Contabilidade Gerencial. *Revista Organizações e Sociedades*, 15(44), 45-62.
- Guimarães, I. C., Parisi, C., Pereira, A. C. (2006). Uma pesquisa de campo sobre o papel da controladoria à gestão de riscos nas empresas não-financeiras de capital aberto da cidade de São Paulo. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 11(32), 60-75.
- Han, S. (1994). Mimetic isomorphism and its effect on the audit services market. *Social Forces*, 73(2), 637-664.
- Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627. doi:10.2307/2393338
- Helbok, G., & Wagner, C. (2006). Determinants of operational risk reporting in the banking industry. *Journal of Risk*, 9(1), 49-74. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/d079/a4195095fb0991f282918abf7fb01b34aa01.pdf>
- Horn, R., & Ignoumba, C. A. (2017). *A digitalized Society in front of the cyberwar – are we prepared? A case study of four Norwegian Organizations* (Master Thesis), Nord University, Bodø, Noruega. Recuperado de <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/handle/11250/2461610>
- Huber, C., & Scheytt, T. (2013). The dispositif of risk management: Reconstructing risk management after the financial crisis. *Management Accounting Research*, 24(2), 88-99.
- Imoniana, J. O., & Nohara, J. J. (2005). Cognição da estrutura de controle interno: Uma pesquisa exploratória. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 2(1), 37-46.
- Instituto dos Auditores Internos do Brasil (2013). *Declaração de posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles*. Recuperado de

http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf

- Jacomossi, F. A., Casagrande, R. M., & Reis, L. G., dos (2014, maio). O Isomorfismo nos relatórios de sustentabilidade: Uma análise das empresas brasileiras que compõem o Dow Jones Sustainability Index. *Anais do Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*, São Paulo, SP, Brasil, 16. Recuperado de <http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/37.pdf>
- Jordão, R. V. D., Souza, A. A., & Teddo, A. C. (2012). Governança corporativa e ética de negócios: Uma análise nos principais modelos internacionais de controle interno. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 7, 76–92. Recuperado de <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V7N1A5/V7N1A5>. doi.org/10.7177/sg.2012.v7.n1.a5
- Julca-Breiceño, B. M., Pinto, M. J. A., & Neves, M. F. (2010, june). Internationalization of Brazilian Sugar-Energy Industry: Market Analysis of Colombia and Peru. In: International Food and Agribusiness Management Association. *IAMA, & 20th Annual World Forum and Symposium – Navigating the Global Food System in a New Era*, Boston, EUA, 20. Recovered from http://markestrat.com.br/upload/fdd2870dfada2dc50a909f311b5e3d6d-142_case_study.pdf
- Kaplan Publishing. (2008). *Professional Accountant (PA). The Complete Text*. Berkshire, Reino Unido: Kaplan Publishers.
- Kuniyoshi, M. S. (2008). *Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: As abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 25-35.
- Leal, L. G., & Monteiro, P. R. R. (2014, maio). Sustentabilidade e Isomorfismo: Uma Análise dos Determinantes da Adoção de Práticas Sustentáveis nas Organizações a luz da Teoria Institucional. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Gramado, RS, Brasil, 8. Recuperado de http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnEO140.pdf
- Lie, R. H. K. M. (2008). *Otimização e gestão de risco em usinas sucro alcooleiras* (Dissertação de Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Macêdo, F. S. (2011). *A reestruturação do setor sucroenergético no Brasil: Uma análise do período entre 2005 e 2011* (Dissertação de Mestrado). Escola de Economia de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas – EESP/FGV, São Paulo, SP, Brasil.
- Macêdo, J. L., Lima, L. C., & Luca, M. M. M. (2012, outubro). Evidenciação de fatores de risco nas empresas listadas na BM&FBovespa. *Anais do Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 15. Recuperado de <http://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/trabalhosPDF/520.pdf>

- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S., da, & Crubellate, J. M. (2005). Estrutura, agência e interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea, (Ed. Especial)*, 9-39.
- Magro, C. B. D., Filipin, R., & Fernandes, F. C. (2015, maio/agosto). Gestão de riscos: Análise da evidenciação de riscos nas concessionárias de rodovias listadas na Bovespa com base na metodologia COSO. *ConTexto*, 15(30), 57-75. Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/49644>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Noruega: Universitetsforlaget.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009), *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2a. ed.) São Paulo: Atlas.
- Meurer A. P. S., Shikida, P. F. A., & Vian, C. E. F. (2015, janeiro/março). Análise da agroindústria canavieira nos estados do centro-oeste do Brasil a partir da matriz de capacidades tecnológicas. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 53(1), 159-178. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032015000100159
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Minarelli, P. H. (2016). *Tomada de decisão na produção de cana de açúcar pelos fornecedores na região de Jaú-SP, sob condições de risco* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Agrônômicas da UNESP – Campus de Botucatu, Botucatu, São Paulo, Brasil.
- Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683.
- Moll, J., Burns, J., & Major, M. (2006). *Institutional theory. In Methodological Issues in Accounting Research: Theories methods and issues*. Londres: Spiramus.
- Moreira, M. M. R. (2008). *Análise prospectiva do padrão de expansão do setor sucroenergético brasileira: Uma aplicação de modelos probabilísticos com dados georeferenciados*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade do Estado de São Paulo– USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. G., de, (2009). *Teoria geral da administração* (3a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Namazian, A., & Eslami, N. (2011). Operational risk management (ORM). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5, 3240-3245.
- Nascimento, A. M., Ott, E., Silva, L. M. da, & Reginato, L. (2013). Sistemas de controles internos. In A. M. Nascimento & L. Reginato (Eds.), *Controladoria - um enfoque na eficácia organizacional* (3a ed., pp. 108–116). São Paulo: Atlas.
- Nascimento, D. (2018, janeiro 8). *Um Bom Negócio* [Copercana]. Recuperado de <https://www.copercana.com.br/noticias/um-bom-negaocio>

- Nascimento, L. C. N., Souza, T. V., Oliveira, I. C. S., Moraes, J. R. M. M., Aguiar, R. C. B., Silva, L. F. (2018). Saturação teórica em pesquisa qualitativa: Relato de experiência na entrevista com escolares. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(1), 228-33. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672018000100228&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. doi:org/10.1590/0034-7167-2016-0616
- Nastari, G. (2010, abril). Capital estrangeiro cada vez mais forte. *AgroAnalysis, Agroenergia, FGV/EESP*, 39(4), 24-25. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/agroanalysis/issue/archive>
- Niesen, T., Houy, C., Fettke, P., & Loos, P. (2016, janeiro). Towards an integrative big data analysis framework for data-driven risk management in industry 4.0, *49th Hawaii International Conference on System Sciences -HICSS*, Havaí, EUA, 49. Recuperado de <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2918956>
- Oliveira, T. K. (2012). *Proposta de uma classificação de riscos em cadeias de suprimentos: Uma aplicação no setor sucroalcooleiro* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Paraíba, PB, Brasil.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oyadomari, J., Mendonça, O., Neto, Cardoso, R., & Lima, M. (2008). Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras. Um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2), 55-70.
- Parente, P. H. N., Mota, A. F., Cabral, A. C. A., Santos, S. M., & Brandão, I. F. (2014). Teoria institucional e disclosure de sustentabilidade: Uma investigação no setor de energia elétrica, *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 13(3), 889-918. Recuperado de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>
- Paulo, W. L., Fernandes, F. C., & Rodrigues, L. G. B. (2007, janeiro/abril). Riscos e controles internos: Uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 18(43), 49-60. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34214>.doi:org/10.1590/S1519-70772007000100005
- Peleias, I. R., Caetano, G., Parisi, C., & Pereira, A. C. (2013). Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no ENANPAD e Congresso USP: Análise bibliométrica no período 2001-2011, *Revista Universo Contábil*, 9(4), 29-49. Recuperado de <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/3323>
- Penha, J. C., & Parisi, C. (2005, novembro). Um caminho para integrar a gestão de riscos à controladoria. *Anais do Congresso Internacional de Custos*, Florianópolis, SC, Brasil, 9. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2108/2108>
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: A critical essay* (3a ed.). New York, EUA: Random House.
- Petria, N., & Petria, L. (2009). Operational risk management and Basel II. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 4, 96-100.

- Pietrafesa, J. P., & Steckelberg, T. B. (2015). Estado da arte da internacionalização sucroenergética: 2001 a 2014. *Revista Cientific@*, 2(1), 84-108. Recuperado de <http://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/cientifica/article/view/1398>
- Pietrafesa, J. P., Steckelberg, T. B., & Pietrafesa, P. A. (2016, abril). Internacionalização do setor sucroenergético brasileiro e suas consequências em Goiás. *CAMPO-TERRITÓRIO: revista de geografia agrária*, 11(22), 371-392. Recuperado de <http://www.seer.ufu.br/index.php/campoterritorio/article/view/31155/19357>
- Pileggi, F. C. (2010) *Identificação e análise dos riscos de um projeto de Project Finance, sob a ótica do financiador, para uma usina de açúcar e álcool* (Dissertação de Mestrado), Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.
- Powell, W.W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis, In W.W. Powell & P. J. DiMaggio, (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 268-293). Chicago, IL, EUA: University of Chicago Press.
- Power, M. (2003, june). The invention of operational risk. *ESRC Centre for Analysis of Risk and Regulation*, 16, 1-21. Recuperado de <http://eprints.lse.ac.uk/21368/1/DP16.pdf>
- Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 849-855.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a. ed.). Novo Hamburgo, RS: Feevale
- Proença, E. R. (2012). *Concentração, integração horizontal e vertical das usinas canavieiras* (Tese de Doutorado). Faculdade de Engenharia - UNESP – Campus de Ilha Solteira, São Paulo, SP, Brasil.
- Ramalho, L. D. F. (2016). *Estudo sobre sistemas de custos gerenciais de subsidiárias alemãs em operação no Brasil: Um enfoque da nova teoria institucional* (Dissertação de Mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.
- Ramos, C. S. (2017, setembro 25). Cresce o número de falências entre usinas sucroalcooleiras. *Valor Econômico*, Agronegócios. Recuperado de <https://www.valor.com.br/agro/5131622/cresce-o-numero-de-falencias-entre-usinas-sucroalcooleiras#>
- Reis, L. G. (2008). *A influência do discurso no processo de mudança da contabilidade gerencial: Um estudo de caso sob o enfoque da teoria institucional* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Rezende, A. J. (2009). *Um estudo sobre o processo de desinstitucionalização das práticas contábeis de correção monetária em empresas brasileiras* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Ribeiro, J. A., & Scapens, R. W. (2006). Institutional theories in management accounting change: Contributions, issues and paths for development. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(2), 94–111. doi:10.1108/11766090610670640

- Rocha, R. H. (2007). *A política de hedge e o tratamento do risco nas empresas não-financeiras* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2007). Assessing international accounting harmonization using Hegelian dialectic, isomorphism and Foucault. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(6), 739-757.
- Rodrigues, A. M., Rebelato, M. G., Paixão, R. B. S., & Zeviani, C. H. (2014). Gestão ambiental no setor sucroenergético: Uma análise comparativa. *Revista Produção Online*, 14(4), 1481-1510.
- Rossoni, L., & Machado-da-Silva, C. L. (2010). Organizational institutionalism and corporate governance. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 173-198.
- Russo, P. T., Parisi, C., Megliorini, E., & Almeida, C. B. (2012). Evidências de elementos de institucionalização do Balanced Scorecard na obra “A estratégia em ação”: Um olhar baseado na teoria institucional. *Revista de Contabilidade Financeira*, 23(58), 7-18.
- Russo, P. T., Parisi, C., & Pereira, C. A. (2016). Evidências das forças causais críticas dos processos de institucionalização e desinstitucionalização em artefatos da contabilidade gerencial. *Revista contemporânea de contabilidade*, 13(30), 3-33.
- Sá, M. M. (2017). *Do gerenciamento de riscos à resiliência em cadeias de suprimentos* (Tese de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas - FGV-EAESP, São Paulo, SP, Brasil.
- Sanders, D. J., & Baker, T. G. (2012, august). Marginal hedging in futures markets. *2012 AAEA Annual Meeting*, Seattle, Washington, EUA, 3. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/dfcd/4a93fe9cff6449faf213fdcf0985dc98eb38.pdf>
- Scandizzo, S. (2005). Risk mapping and key risk indicators in operational risk management. *Economic Notes by Banca Monte dei Paschi di Siena SpA*, 34(2), 231-256
- Scapens, R. W. (2006) Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review*, 38, 1-30.
- Scherer, F. L., Carpes, A. M., Santos, M. B., & Hahn, I. S. (2014, setembro). Estratégias de Isomorfismo Institucional na Internacionalização de Empresas de Construção Pesada, *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38. Recuperado de http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EOR1011.pdf
- Schumpeter, J. A. (1944). *Teoría del desarrollo económico: Una Investigación sobre Ganancias, Capital, Crédito, Interés y Ciclo Económico* (2a ed.). México: Fondo de Cultura Económica-FCE.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(5), 493-511.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations. Ideas, Interests and Identities* (14a ed.). Washington, EUA: SAGE.

- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2a ed.) Thousand Oaks, Calif, EUA: Sage Pub.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory & Society*, 37(5), 427-442. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40345595>. doi:10.1007/s11186-008-9067-z
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations. Ideas, interests, and identities* (4a ed.). Thousand Oaks, CA, EUA: SAGE Publications.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1991). The organization of societal sectors: Proposition and early evidence, In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 108-140). Chicago, IL, EUA: University of Chicago Press.
- Selau, L. P. (2011). Tomada de decisão de crédito: Uma discussão sob a luz das teorias organizacionais. *Gestão Contemporânea*, 10, 125-140.
- Shenhar, A., & Dvir, D. (2010). *Reinventando gerenciamento de projetos – A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos* (R. B. Taylor, Trad.). EUA: Harvard Business School Press, M. Books.
- Silva, C. B. (2013, outubro). Isomorfismo mimético: Folga financeira nas organizações dos EUA e BRICS. *Anais do Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 16. Recuperado de http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=885
- Silva, I. P. C. A. (2015). *Risk Management no setor sucroalcooleiro no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas - EPGE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Silva, K. L., Oliveira, M. C., Mendes, M. M. de, & Araujo, O. C. (2009). A Implementação dos controles internos e do Comitê de Auditoria Segundo a Lei SOX: O caso da Petrobras. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 20(3), 39-63.
- Siti-Nabiha, A. K., & Scapens, R. W. (2005). Stability and change: An institutionalist study of management accounting change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(1), 44–73. doi:10.1108/09513570510584656
- Slomski, V. G. (2009). A metodologia da pesquisa científica em contabilidade: Limites e possibilidades. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(33), 330-332.
- Smets, M., & Jarzabkowski, P. (2013) Reconstructing institutional complexity in practice: a relational model of institutional work and complexity. *Human Relations*, 66(10), 1279-1309. doi.org/10.1177/0018726712471407
- Sosnoski, A. A. K. B., & Ribeiro, C. O. (2012). Hedging in the ethanol and sugar production: integrating financial and production decisions. *Production*, 22(1), 124-131.
- Souza, R. S. (2011). *Gestão de riscos integrada e melhoria de desempenho: Um estudo com empresas brasileiras não financeiras* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia, Bahia, SP, Brasil.

- Takahashi, A. R. W., Almeida, F. R., & Almeida, M. I. R. (2004, novembro). Ambiente e estratégias segundo a teoria sistêmica e teoria institucional: Estudo comparativo de casos em escolas públicas. *Anais do Congresso Latino-Americano de Estratégia - SLADE*, Itapema, SC, Brasil, 17. Recuperado de <http://docplayer.com.br/15065502-Ambiente-e-estrategias-segundo-a-teoria-sistemica-e-teoria-institucional-estudo-comparativo-de-casos-em-escolas-publicas.html>
- Thornton, P. H., Jones, C., & Kury, K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. *Research in the Sociology of Organizations*, 23, 125-170. doi:10.1016/S0733-558X(05)23004-5
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. In Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 175-190). London: SAGE.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional, In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nordy, *Handbook de estudos organizacionais* (Vol. 1, pp. 196-219) (Tradução de H. F. Martins & R. L. S. Cardoso), São Paulo: Atlas.
- Trapp, A. C. G., & Corrar, L. J. (2005). Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: Análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. *Revista Contabilidade & Finanças*, 16(37), 24-36.
- Trindade, L. H. (2018). *Rumo ao RH das organizações do futuro? Um estudo sobre mudanças na gestão de pessoas em empresas estabelecidas no Brasil* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Tupa, J., Simota, J., & Steiner, F. (2017, junho). Aspects of risk management implementation for Industry 4.0, *27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing – FAIM*, Modena, Italia, 27. Recuperado de <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- Vailatti, J. L., Rosa, F. da S., & Vicente, E. F. R. (2017). A teoria institucional aplicada à contabilidade gerencial: Análise da contribuição teórica e metodológica de publicações internacionais ocorridas no período de 2006 a 2015. *Revista Catarinense Da Ciência Contabilístico*, 16(47), 97-111. Recuperado de <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v16n47p97-111>
- Venard, B., & Hanafi. M. (2008). Organizational isomorphism and corruption in financial institutions: Empirical research in emerging countries. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 481-498.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (16a ed.), São Paulo: Atlas.
- Watanabe, M. A. (2001). *Desregulamentação do setor sucroalcooleiro e seu impacto na estratégia de produção das usinas no estado do Paraná* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Weber, A., & Thomas, R. (2005). *Key performance indicators: Measuring and managing the maintenance function*. (Working paper pp. 1-16) Recuperado de <https://www.plant-maintenance.com/articles/KPIs.pdf>

Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

Apêndice A – Transcrição das entrevistas

Entrevistado 1

Transcrição Entrevista

Mestrando: Apresentações e preambulo da pesquisa, revivendo o já conversado previamente obre o objetivo do trabalho.

Mestrando: Qual a sua formação?

Entrevistado: Direito, com especialização em processo e mais há diante gestão de pessoas.

Mestrando: Hoje, qual é a sua função na São Martinho?

Entrevistado: Eu sou Diretor Jurídico e a Diretoria Jurídica ganhou as atribuições de compliance que internamente nós denominamos de conformidades e de relações institucionais.

Mestrando: Como que você viveu essas práticas, as implementações de práticas de gestão de risco na São Martinho?

Entrevistado: A São Martinho tem uma área específica de Gestão de Risco que hoje se reportam diretamente ao presidente. A implantação desta área veio a definição do modelo eu vou chamar organizacional da São Martinho tá e mais focada para os riscos eu vou chamar verdadeiramente do negócio que São Martinho. Até então no primeiro momento, ela buscava algum modelo de atuação Aonde a São Martinho pudesse mapear E como eu posso monitorar os riscos principalmente os riscos de Exposição cambial, os riscos de exposição a preço, né porque é basicamente vendemos commodities, então é essa as principais preocupações depois do Conselho de administração Ele identificou mais sei lá meia dúzia, 10 riscos potenciais para o negócio e essa área de Gestão de Risco tentava através de indicadores da operação mostrar para o conselho como estava o grau disposição da empresa aquele tipo de risco. Então tira risco de variação cambial, risco de Exposição de preço, risco de contratação aquisição de matéria-prima, risco de reposição de pessoas Chaves na organização, então tinha lá 10 riscos que o Conselho de administração elegeru com os principais riscos a que São Martinho estava exposta e a área de gestão de riscos fazia através de um conjunto de indicadores uma espécie de painel aonde mostrava trimestralmente para o conselho, como estava a situação da São Martinho naqueles riscos.

Mestrando: Observamos após pesquisa que essa empresa pratica gestão/gerenciamento de riscos, fale por favor como são realizadas estas práticas?

Entrevistado: Vamos lá, primeiro, A São Martinho separa compliance de Gestão de Risco e a gente tem ainda mais duas estruturas que formam, eu vou chamar da nossa plataforma de governança e GRC tá, as quatro estruturas que a São Martinho tem são; a área de compliance propriamente dita tá que está eu vou chamar de coordenada pelo jurídico Tá mas que tem uma série de outras medidas eu vou chamar de acompanhamento, que são difusas na organização tá a gente tem área de gestão de riscos, certo, que essa se reporta direto ao presidente, que é essa que eu comentei na resposta da pergunta anterior que ela monitora os riscos que o conselho a conta como os principais riscos do negócio, nós temos a área de controles internos que está ligada a Controladoria e ela foca mais desvios de procedimentos de políticas e procedimentos então por exemplo sei lá desde da prestação de contas na despesa de viagem até as práticas de pagamentos, enfim, é a área de controles internos que cuida, nós temos a auditoria interna ligada direto ao conselho mas que é exercida por uma auditoria externa. O que nós fazemos, o conselho contrata uma das empresas de auditoria que não seja aquela que está nos auditando como auditores independentes, ou seja, uma segunda empresa de auditoria para fazer trabalhos pontuais suprimindo a função de auditoria interna, então nós temos estas quatro áreas, que consolidam em um plano de governança e GRC, cada área executa um papel e definem as linhas de defesa, que são exercidas pelas próprias áreas que mandam informações, relatórios, enfim, indicadores para que essas áreas possam fazer um monitoramento e elas só vão a campo quando

tem um problema específico. Por exemplo, compliance, canal ético, chegou uma denúncia no canal ético, eu vou a campo. Controles internos; chegou uma denúncia no canal ético que envolvem políticas e procedimentos, esta área vai lá. Controles internos trabalha encima da carta de controles internos que os auditores Independentes entregam todo ano para a gente, O controles internos vão tratar de medidas ou propondo novas medidas, novos procedimentos, para sanar aquelas deficiências que são apontadas pelos auditores externos, carta de controles internos. Gestão de riscos fala com o conselho, definir quais são os riscos e dentro do Risco você tem a definição da primeira linha de defesa e da segunda linha de defesa. Normalmente a primeira linha de defesa é a área responsável por aquele assunto e ela sabendo que aquele é um risco monitorado pelo conselho, ela tem que estabelecer indicadores lá que são reportados mensalmente para saber como tá a posição da própria área.

Um exemplo simples, ligado a contratação de matéria-prima, então o conselho estabeleceu que ele quer contratos de longo prazo 80% da Cana da São Martinho, a área agrícola que é responsável, responde pelos contratos, ela trabalha e mostra mês a mês, se o patamar está 85% acima, está ótimo, se caiu para 78% uma luz amarela acende, ela sabe que precisa trabalhar para reverter essa situação para o mês seguinte, tá?! É mais ou menos assim que a gente trabalha, e aí tem sempre uma segunda área, denominada segunda linha de defesa que monitora o trabalho da primeira então por exemplo, o nosso CSC tem uma célula de cana que centraliza os pagamentos dos contratos de cana e ele também monitora se a área agrícola consegue trabalhar no patamar de segurança do Conselho estabeleceu. Por exemplo, a área comercial faz rede e o CSC que a área da contabilidade, o BackOffice, controla se o que ele fez está dentro do patamar que o conselho estabeleceu, é assim que a gente trabalha...

Mestrando: Para chegar nesse nível de qualidade, nessa estrutura, quais foram as vivências? **Entrevistado:** Muito pela experiência de mercado mesmo, é lógico que quando a São Martinho abriu o capital ela tinha uma preocupação grande com a governança e aí eu costumo falar que São Martinho mesmo quando era uma empresa familiar ela já tinha uma grande cultura de governança, porque existiam dentro da família os acionistas majoritários os minoritários e os majoritário Sempre fizeram questão de prestar contas aos minoritários de uma maneira em que eles ficassem tranquilos.

Então acho que é uma cultura que vem ao longo dos anos, que se intensificou no momento em que nós abrimos o capital, e quando nós abrimos o Capital a São Martinho buscou a melhor estrutura para confortar essa questão. O papel do Conselho de administração que hoje é parte pela família parte por profissionais, da profissionalização da diretoria, então, uma estrutura que fizesse um modelo de pesos e contrapesos no poder. E também pela tratativa conjunta com as auditorias externas, assim, tudo resultado primeiro pela cultura da família que sempre foi respeitosa quanto a transparência e segundo, ao abrir o capital, a aprovação de ter as práticas como empresas do novo mercado de mais alto nível de governança, até pra isso ser traduzido em confiança, credibilidade, com melhor desempenho das ações, um melhor rating financeiro para captar recursos, então além da força normativa do próprio mercado, coercitiva do mercado impondo suas regras, existe este fator em que mesmo práticas que não são obrigatórias mas que podem ser traduzidas como um modelo de boa governança em que amanhã ou depois vão nos colocar num patamar de um desempenho melhor nós vamos incorporar.

Acho que desde quando abriu o capital ela vem fazendo isso, olha pouquinho para a parte regulatória, para o novo mercado, olha um pouco para a questão Econômica, nas avaliações de risco, o rating da S. Martinho é algo que a gente sempre buscou melhorar, então se tinha um processo de avaliação da agência A ou B numa determinada prática que aquilo era interpretado por nós como algo positivo a gente ia lá e buscava implementar esta prática.

Mestrando: Existem instruções de trabalho, procedimento padrão disponível ou sistematizado a todos os colaboradores?

Entrevistado: Sim, por área e por grau de complexidade, então vamos lá, você parte do Estatuto da empresa, aí depois você tem o regulamento interno do Conselho, políticas que se aplicam a toda empresa que fica inclusive publicada no nosso site, temos o um manual de governança, e aí você vai desdobrando isso para o dia-a-dia da organização e você chega até nas instruções de trabalho. É lógico que as instruções de trabalho têm preocupações em si com as atividades, com a segurança como controle da atividade, mas quando tem origem das bases para fundamentar as instruções de trabalho, acaba por ter a abrangência disso, vai ficando cada vez mais detalhada, tudo acessivo para todo mundo. Mas se você me perguntar se todos os empregados acessam as políticas e os procedimentos nesse sistema, acredito que não, porque nós somos uma empresa de mão-de-obra intensiva, parte dos empregados não tem nenhum e-mail, daí a empresa procura divulgar por outros canais, revivendo e reforçando, mesmo que de uma maneira, eu vou chamar, mais pragmática, pode ser até um papel que ele assine na integração no treinamento específico sobre o desempenho daquela função.

Mestrando: Os sócios, o Conselho de Administração, as Diretorias, em relação às práticas de Governança e cultura da companhia, acompanham e estabelecem responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos corporativos?

Entrevistado: Sim, para você ter uma ideia agente já está trabalhando o conceito de revisão sistemática do modelo de governança, quer dizer, ter lá na nossa agenda anual uma data para olhar para governança e ver o que que a gente pode melhorar o que a gente pode evoluir tá, já estamos nesse patamar.

Mestrando: A empresa contempla o Gerenciamento de riscos corporativo quando da elaboração das estratégias e definições de objetivos na companhia?

Entrevistado: Sim, e isso desde lá de trás tá, se pegar por exemplo no próprio propósito hoje da empresa você tem lá algumas coisas refletidas que falam sobre respeito a comunidade, ao meio ambiente, que são alguns dos riscos identificados e monitorados por nós, a questão comum no meio ambiente tá, eu diria que sim, tranquilamente.

Mestrando: Existem limites à exposição ao risco, práticas de hedge?

Entrevistado: Sim, o Conselho de Administração determina o montante que a diretoria pode praticar de hedge por safra e acompanha esta alçada que é estabelecida, por exemplo, a nossa política de hedge diz que você pode hediar até 100% da nossa cana moída equivalente em açúcar à produção de 100% da cana própria, então quer dizer, o conselho já diz assim, nós vamos nos hediar em até 100% do volume de cana da nossa cana própria, o que ultrapassa isso, ele não é necessário, o hedge, porque você já praticamente se garantiu em relação ao preço com o hedge de 100% da cana própria e também é uma forma de nós capturarmos alguma oscilação de mercado positiva, então isso na prática deve dar em torno de 60% do nosso açúcar obrigatoriamente hediado e o conselho estabelece em que patamar ano a ano, estando relacionado basicamente para cobrir as nossas despesas com orçamento, e o restante fica, eu diria, que um pouco mais livre para capturar alguma oscilação de preço do mercado.

Mestrando: Existe a formalização de Política de gestão de risco?

Entrevistado: Sim, fica publicada inclusive no nosso site.

Mestrando: Como é atribuída a responsabilidade quanto à exposição ao risco?

Entrevistado: Deixa eu ver se eu entendi a pergunta, você tá me dizendo se eu ultrapassar o limite? Isso?! Bom, eu diria que é Impossível fazer sem o aval do Conselho Pelo modelo que a gente tem, até mesmo por extar expresso na nossa política, nunca aconteceu, então não consigo falar na prática se houve um caso, de fato isso nunca aconteceu e o nosso conselho tem uma atuação muito próximo à diretoria, então de fato hoje a diretoria trabalha respeitando os limites da política e o limite autorizado pelo conselho no dia. Se um diretor assumir uma postura de risco e desrespeitar a política, ele com certeza vai ser penalizado e até destituído do cargo.

Mestrando: Em relação a classificação e avaliação dos riscos, existe um mapeamento dos riscos na companhia classificando por gravidade, quanto ao seu impacto e frequência?

Entrevistado: Sim, é justamente assim que foi criado o nosso mapa de Gestão de Risco, nós temos quatro categorias de riscos, identificando com cores, os riscos aceitáveis, grau de impacto econômico, de imagem da empresa... não vou saber descrever agora os detalhes, mas tem sim.

Mestrando: Existe um setor específico que cuida das práticas de gestão de risco?

Entrevistado: Sim, temos uma área que cuida exclusivamente disso.

Mestrando: A Organização tem a prática de realizar revisões de desempenho da gestão/gerenciamento dos riscos?

Entrevistado: Sim, esta contida na gestão de desempenho dos gestores na remuneração variável e no rol da premiação anual, que aí ela cobre por exemplo o desempenho em relação ao orçamento, o próprio preço das ações, certo, eu diria que isso tá coberto lá na RV dos executivos e quando eu digo executivos a gente vem com RV até coordenação, alguns são indicadores de risco explícitos, mas na maioria, resultados provocados pela boa gestão de risco, que se reflete nos resultados positivos.

Mestrando: Quais os setores da empresa prestam contas ou possuem indicadores de gerenciamento de risco?

Entrevistado:

Mestrando: Os resultados desse processo são reportados aos principais *stakeholders* de risco?

Entrevistado: Sim, como podemos observar no próprio site da Companhia.

Mestrando: As informações, comunicação e relatórios decorrentes das práticas de gestão de risco são amplamente divulgadas?

Entrevistado: Sim, e a São Martinho também publica relatórios de sustentabilidade.

Mestrando: Quando e como surgiu a necessidade de realizar gerenciamento de risco na companhia?

Entrevistado: Eu diria que foi na abertura de capital, quando a gente definiu uma estrutura organizacional para a abertura de Capital.

Mestrando: Nos últimos cinco anos, quais resultados positivos a companhia obteve por praticar gestão de risco?

Entrevistado: Eu acho que o rating da companhia nos últimos cinco anos atingiu um dos melhores ratings do Brasil e da maioria das companhias brasileiras. Deixa eu só fazer um comentário tá, nós realizamos um diagnóstico de compliance, quando da incorporação da área de compliance ao escopo da diretoria jurídica há dois anos, quando isso aconteceu eu contratei um diagnóstico de compliance, e aí o nível de maturidade da companhia foi medido por essa ferramenta, apresentando, eu não vou lembrar exatamente a palavra que eles usaram, mais era assim, excelência e maturação, o maior nível seria Excelência em compliance e a gente tá algo entre maturação e excelência, então vou por numa escala de 0 a 5 é como se a gente tivesse ali entre 4 e 5, então é mais um elemento aí para isso.

Mestrando: Existem imposições legais que forçam a companhia praticar gestão de risco? (ISO, SOX, TACs, financeiros...)

Entrevistado: Sim, embora a gente não tenha estabelecido estratégia ou prioridade pra gente, algumas unidades têm algum tipo de certificação, mas eu diria que uma prática que ajuda bastante também nesse contexto são os contratos de financiamento, por exemplo, quando a gente tem uma auditoria, uma due diligence do BNDS a gente fez um contrato recente com a FCI e aí o nível de exigência do FCI para você obtém um financiamento nas condições deles é algo impressionante tá, então seriam, medidas acessórias ou paralelas que nos levam também a melhorar o nível de governança e gestão de risco.

Mestrando: Historicamente o setor passou por momentos difíceis e de dependência ou influência do Estado. Quais os principais pontos de risco que pode levantar em relação a este fato nesta organização?

Entrevistado: A nossa relação com o Estado é muito discreta, o que eu vejo é que a principal interface da São Martinho com o Estado é basicamente as ações de modulação de preço, ou de modulação de mercado que se refletem no preço, por exemplo, nós temos um grau de Exposição alto quando você considera o preço do etanol hediado ao preço da gasolina, então aí sim eu tenho uma ação do Estado que impacta diretamente à Companhia. Quando você vai para preço de mercado, se hoje por exemplo a política da Petrobras é acompanhar a variação mundial do petróleo, para nós não tem problema nenhum, agora quando você tem uma política de fixação de preços com outros objetivos ou direcionada por exemplo a proteção da inflação que é o que a gente viveu há um tempo atrás, represando o aumento do preço da gasolina por um bom tempo, isso pode sim afetar a nossa companhia na questão do desempenho econômico dela é lógico que a gente passou desde que abriu o capital eu acho que lá no começo a gente teve alguns anos de resultado negativo, mas depois todos positivos, isso poderia acarretar em um resultado maior ou menor, mas ainda Positivo, eu acho que essa é a relação que nós temos com o estado hoje nesse contexto, açúcar é basicamente mercado mundial, não vejo grande problema, a questão da variação do dólar também pode interferir um pouco para gente, mas a princípio também tô entendendo que hoje a gente tem na política cambial que admite a flutuação do dólar, não tem problema nenhum, a questão do Etanol que tem um pouquinho mais ainda de relação com políticas públicas de investimento ou seja, por conta da própria matriz energética, do percentual de etanol na gasolina, enfim tem algumas coisas que poderiam ter sim uma relação maior com as ações governamentais.

Mestrando: Existe algum relatório gerado exclusivamente para atender à exigência contratual ou de agentes reguladores?

Entrevistado: Não, não me lembro, acredito que a própria regulamentação da CVM, da bolsa, para os quais são cobradas as formatações das Demonstrações financeiras com informações sobre risco, já seria um relatório neste contexto.

Mestrando: A Organização adota modelos de remuneração ajustada ao risco?

Entrevistado: Apenas as que estão ligadas ao modelo tradicional da companhia de desempenho.

Mestrando: A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias?

Entrevistado: Sim mas eu diria que é mais interno mesmo do que externo, a gente trabalha com o conceito de dono do processo, isso faz parte inclusive das competências que nós medimos anualmente de todos os empregados que passam pelo processo de avaliação formal e só não passam pelo processo de avaliação formal aqueles que são, eu vou chamar assim, as funções bases da pirâmide, por exemplo, servente rural, motorista, mas a partir da liderança e dos cargos analista, você tem essa questão do senso de dono como um dos indicadores ou um dos pontos exigidos no perfil da São Martinho e aí tem toda a questão que transita nesse contexto que vem a parti da Autonomia, de você de fato, de só fazer aquilo que você sabe que deve fazer e tem todo treinamento para fazer e você não fazer nada contra a norma da empresa, nada que possa expor a empresa ao risco, tratar o patrimônio da empresa da empresa como se fosse seu, então tem vários conceitos que a gente dissemina no dia a dia que eu acho que estão intimamente ligado à gestão de riscos.

Mestrando: Foi utilizado uso de consultoria, auditoria?

Entrevistado: Eu acho que sim, tá, lembro que no começo para construir a nossa plataforma de Gestão de Risco a gente contratou PRICE, Capitnaina, acho que o próprio

controle da auditoria interna ser exercida por uma auditoria externa também é uma forma de fazer isso, então eu diria que sim.

Mestrando: É possível reconhecer que a entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia?

Entrevistado: Sim, até mesmo parte da Diretoria profissional vinda de mercado, trouxe essa contribuição.

Mestrando: A Companhia reconhece nos principais Grupos Empresariais do setor as práticas de gestão de risco como uma das causas do sucesso e de fracasso destas organizações?

Entrevistado: Entendemos que sim, certo, mas diria que no nosso setor, talvez a São Martinho seja a que tem as melhores práticas. No nosso dia-a-dia nós não nos comparamos a empresas do nosso setor, mas sim de outros setores que entendemos que estejam mais desenvolvidas nas práticas de gestão de risco.

Mestrando: Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, a companhia passou a conviver com exigência de padronização de procedimentos de gestão de risco por filiais, controladas, com base em diretriz da matriz, controladora?

Entrevistado: Não. Nós tivemos uma participação com a PBIL que era um braço com a Petrobras, um aprendizado interessante, principalmente depois de tudo que eles viveram, nesse contexto acho que sim, ajudou.

Entrevistado 2

Transcrição Entrevista

Bloco 1- Identificar o perfil do respondente ligado à gestão de risco.

[B1-01] Qual a sua formação? (Contabilidade, Administração, Economia, Outras); Qual sua especialização? (Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado, Outras)

Sou Adm de empresas. Pós graduado em gestão empresarial e gestão de projetos.

[B1-02] Qual a seu cargo (função) e há quanto tempo você está na empresa e no cargo?

Sou coordenador de auditoria interna, estou na Raízen há 3 anos no mesmo cargo.

[B1-03] Conte sua história nas práticas de gestão de risco, como você iniciou e participa deste tema profissionalmente.

Atuo com Auditoria há 20 anos e o tema está sempre em voga nos trabalhos que desenvolvo.

Bloco 2- Análise da visão dos entrevistados quanto a prática de gestão de risco Justificativa metodológica

[B2-01] – Observamos após pesquisa que essa empresa pratica gestão/gerenciamento de riscos, fale por favor como são realizadas estas práticas.

Nos trabalhos de auditoria fazemos uma análise de riscos baseada em probabilidade (histórico de ocorrência, setor, empresa, mercado) versus impacto (em caso de materialização do risco qual impacto na companhia).

[B2-02] –Existem instruções de trabalho, procedimento padrão disponível ou sistematizado a todos os colaboradores?

No caso da avaliação de risco da auditoria interna, sim existe uma metodologia definida e divulgada durante os trabalhos que estão sendo realizados.

[B2-03] – Os sócios, o Conselho de Administração, as Diretorias, em relação às práticas de Governança e cultura da companhia, acompanham e estabelecem responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos corporativos?

Sim, periodicamente temos de apresentar ao Comitê de Auditoria (membros do conselho, diretores e acionistas) sobre os principais trabalhos e riscos inerentes aos processos auditados.

[B2-04a] – A empresa contempla o Gerenciamento de riscos corporativo quando da elaboração das estratégias e definições de objetivos na companhia?

Sim, de forma corporativa isso é avaliado durante o exercício de 5YP

[B2-04b] – Existem limites à exposição ao risco, práticas de hedge?

Sim, a tesouraria tem procedimentos rígidos quanto a tomada de riscos financeiros a serem absorvidos na Cia

[B2-04c] – Existe a formalização de Política de gestão de risco?

Sim, as áreas de análise de riscos possuem políticas para tratamentos de riscos.

[B2-04d] – Como é atribuída a responsabilidade quanto à exposição ao risco?

Varia muito do tipo de risco. Riscos financeiros são atribuídos as equipes de finanças. Riscos operacionais são atribuídos a áreas de negócios.

[B2-05] – Em relação a classificação e avaliação dos riscos, existe um mapeamento dos riscos na companhia classificando por gravidade, quanto ao seu impacto e frequência?

Sim, existe uma matriz de risco revisitada anualmente.

[B2-06] – Existe um setor específico que cuida das práticas de gestão de risco?

Sim, a área de controles corporativos e controles de negócios são responsáveis por revisar a matriz de riscos anualmente.

[B2-07a] – A Organização tem a prática de realizar revisões de desempenho da gestão/gerenciamento dos riscos?

Sim, a área de controles revisa anualmente a matriz de riscos

[B2-07b] – Quais os setores da empresa prestam contas ou possuem indicadores de gerenciamento de risco?

Principalmente áreas de finanças e negócios. Porém todas as áreas estão envolvidas no processo de revisão da matriz, cada qual com sua responsabilidade.

[B2-07c] – Os resultados desse processo são reportados aos principais *stakeholders* de risco?

Sim, periodicamente

[B2-08] – As informações, comunicação e relatórios decorrentes das práticas de gestão de risco são amplamente divulgadas?

Não são amplamente divulgados. Mas aos SH necessário, sim, há a divulgação.

Bloco 3- Verificar evidências isomórficas e suas forças causais atuantes nos processos de gestão de risco nas empresas as quais o entrevistado faz parte Justificativa metodológica

[B3-01] – Quando e como surgiu a necessidade de realizar gerenciamento de risco na companhia?

Não tenho essa informação. Mas acredito que desde a formação da Cia em 2011.

[B3-02] – Nos últimos cinco anos, quais resultados positivos a companhia obteve por praticar gestão de risco?

Tivemos ótimos resultados principalmente em áreas sensíveis, como SSMA, Finanças.

[B3-03] – Existem imposições legais que forcem a companhia praticar gestão de risco? (ISO, SOX, TACs, financeiros...)

Imposição não.

[B3-04] – Historicamente o setor passou por momentos difíceis e de dependência ou influência do Estado. Quais os principais pontos de risco que pode levantar em relação a este fato nesta organização?

Instabilidade econômica, decisões do governo no setor sucroalcooleiro, dentre outros.

[B3-05] – Existe algum relatório gerado exclusivamente para atender à exigência contratual ou de agentes reguladores?

Não tenho conhecimento sobre isso

[B3-06a] – A Organização adota modelos de remuneração ajustada ao risco?

Não entendi bem a pergunta aqui. Quais modelos de remuneração? Poderia explicar melhor?

[B3-06b] – Qual é a consequência?

Não entendi bem a pergunta aqui tb

[B3-07a] – A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias?

Sim, temos treinamentos de gestão de riscos (áreas afins). Em geral temos consultorias pontuais em áreas onde se considera riscos mais elevados.

[B3-07a] – Foi utilizado uso de consultoria, auditoria?

Sim, temos consultorias de negócios (interna e externa), áreas de consultoria de controles e auditorias externas e interna.

[B3-08] – É possível reconhecer que a entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia?

Acredito que sim, trazem bagagem e experiências diversas, mas que acabam sendo convergidos dentro da cultura de controles que a empresa quer implantar

[B3-09] – A Companhia reconhece nos principais Grupos Empresariais do setor as práticas de gestão de risco como uma das causas do sucesso e de fracasso destas organizações?

Sim, temos constante revisão de processo olhando sempre para legislações, normativos, benchmarking e best practices.

Bloco 4- Identificar as evidências isomórficas na Gestão de Riscos Corporativos das empresas que passaram por processos de internacionalização, quando for o caso.

[B4-01] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, a companhia passou a conviver com exigência de padronização de procedimentos de gestão de risco por filiais, controladas, com base em diretriz da matriz, controladora?

Sim, temos uma filial na Argentina. Somos parte de um grupo Holandês, com atuação global.

[B4-02] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, quais as contribuições quanto as práticas de gestão de risco, podem ser observadas, tanto recebidas da matriz, controladora quanto das já existentes nas filiais, controladas antes e que foram legitimadas pela matriz, controladora?

Seguimos metodologia internacional de gerenciamento de riscos como boa pratica disseminada pelos acionistas.

[B4-03] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, em sua opinião, o que melhorou ou perdeu valor, nas práticas de gestão de risco na organização?

Melhorou no aspecto de gerenciamento de risco e visibilidade das ações de melhoria. O que irou, foi a relevância em termos de valor, quando olhamos para o cenário global do grupo que fazemos parte, o Brasil é sempre uma “linha” pequena do EBTIDA.

Entrevistado 3

Transcrição Entrevista

Bloco 1- Identificar o perfil do respondente ligado à gestão de risco.

[B1-01] Qual a sua formação? (Contabilidade, Administração, Economia, Outras); Qual sua especialização? (Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado, Outras)

Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (SP), com pós-graduação em Finanças pela Fundação Getúlio Vargas (SP).

[B1-02] Qual a seu cargo (função) e há quanto tempo você está na empresa e no cargo?
Especialista de Risco, desde out/2017.

[B1-03] Conte sua história nas práticas de gestão de risco, como você iniciou e participa deste tema profissionalmente.

A equipe de riscos mapeia as exposições da empresa a diversos fatores. Dentro desta gerência estão os riscos de mercado (preços de commodities, câmbio e juros), riscos de crédito (contra-parte e default) e riscos operacionais (seguros).

Atuo nos controles dos riscos de mercado e operacional.

Bloco 2- Análise da visão dos entrevistados quanto a prática de gestão de risco Justificativa metodológica

[B2-01] – Observamos após pesquisa que essa empresa pratica gestão/gerenciamento de riscos, fale por favor como são realizadas estas práticas.

Os riscos de mercado são controlados a partir de políticas de hedge bem definidas e medições de VaR.

O risco operacional é transferido às seguradoras com a contratação de apólices de seguro dentro dos limites considerados suportáveis pela cia.

Mensalmente um Comitê de Risco é formado para receber atualizações das posições e para tomada de decisões que sejam pertinentes.

[B2-02] –Existem instruções de trabalho, procedimento padrão disponível ou sistematizado a todos os colaboradores?

Sim. Na intranet da cia existem Políticas e Procedimentos as quais todos colaboradores possuem acesso e devem seguir.

[B2-03] – Os sócios, o Conselho de Administração, as Diretorias, em relação às práticas de Governança e cultura da companhia, acompanham e estabelecem responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos corporativos?

Sim.

[B2-04a] – A empresa contempla o Gerenciamento de riscos corporativo quando da elaboração das estratégias e definições de objetivos na companhia?

Sim.

[B2-04b] – Existem limites à exposição ao risco, práticas de hedge?

Sim. Existem políticas de hedge bem definidas que são divulgadas a mercado.

[B2-04c] – Existe a formalização de Política de gestão de risco?

Sim.

[B2-04d] – Como é atribuída a responsabilidade quanto à exposição ao risco?

Devem ser seguidas as políticas de Gestão de Risco e hedges, a responsabilidade é de todos.

[B2-05] – Em relação a classificação e avaliação dos riscos, existe um mapeamento dos riscos na companhia classificando por gravidade, quanto ao seu impacto e frequência?

Apenas na área operacional. A equipe de manutenção industrial classifica os equipamentos por gravidade e possíveis impactos que possam afetar o resultado e a segurança dos colaboradores.

[B2-06] – Existe um setor específico que cuida das práticas de gestão de risco?

Sim.

[B2-07a] – A Organização tem a prática de realizar revisões de desempenho da gestão/gerenciamento dos riscos?

Sim. A última revisão foi realizada em 2018. A cada 2 anos a empresa realiza estas avaliações.

[B2-07b] – Quais os setores da empresa prestam contas ou possuem indicadores de gerenciamento de risco?

Gerência de Risco (mercado e crédito) e Indústria.

[B2-07c] – Os resultados desse processo são reportados aos principais *stakeholders* de risco?

Não.

[B2-08] – As informações, comunicação e relatórios decorrentes das práticas de gestão de risco são amplamente divulgadas?

Não. Somente a equipe de risco e a diretoria da cia possuem acesso aos indicadores.

Bloco 3- Verificar evidências isomórficas e suas forças causais atuantes nos processos de gestão de risco nas empresas as quais o entrevistado faz parte Justificativa metodológica

[B3-01] – Quando e como surgiu a necessidade de realizar gerenciamento de risco na companhia?

Não sei responder. Desde que estou na cia a área já existia.

[B3-02] – Nos últimos cinco anos, quais resultados positivos a companhia obteve por praticar gestão de risco?

Escala de hedge trouxe bons resultados de preços e antecipação a possíveis acidentes são os principais a lembrar.

[B3-03] – Existem imposições legais que forçam a companhia praticar gestão de risco? (ISO, SOX, TACs, financeiros...)

Não.

[B3-04] – Historicamente o setor passou por momentos difíceis e de dependência ou influência do Estado. Quais os principais pontos de risco que pode levantar em relação a este fato nesta organização?

Instabilidade dos preços de combustíveis.

[B3-05] – Existe algum relatório gerado exclusivamente para atender à exigência contratual ou de agentes reguladores?

Não.

[B3-06a] – A Organização adota modelos de remuneração ajustada ao risco?

Não.

[B3-06b] – Qual é a consequência?

NDA.

[B3-07a] – A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias?

Sim.

[B3-07a] – Foi utilizado uso de consultoria, auditoria?

Sim.

[B3-08] – É possível reconhecer que a entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia?

Sim.

[B3-09] – A Companhia reconhece nos principais Grupos Empresariais do setor as práticas de gestão de risco como uma das causas do sucesso e de fracasso destas organizações?

Sim.

Bloco 4- Identificar as evidências isomórficas na Gestão de risco corporativos das empresas que passaram por processos de internacionalização, quando for o caso.

[B4-01] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, a companhia passou a conviver com exigência de padronização de procedimentos de gestão de risco por filiais, controladas, com base em diretriz da matriz, controladora?

Sim.

[B4-02] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, quais as contribuições quanto as práticas de gestão de risco, podem ser observadas, tanto recebidas da matriz, controladora quanto das já existentes nas filiais, controladas antes e que foram legitimadas pela matriz, controladora?

Visão de mercado internacional, compliance e governança corporativa. Itens que faltavam para as empresas que foram frutos de negócios familiares.

[B4-03] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, em sua opinião, o que melhorou ou perdeu valor, nas práticas de gestão de risco na organização?

Segurança, controle de risco de mercado (volatilidade de preços) e risco de contra-parte.

Entrevistado 4:

Transcrição Entrevista

Mestrando: [B1-01] Qual a sua formação? sua especialização?

Entrevistado: Engenheiro Químico, com especializações na área comercial e administrativa

Mestrando: [B1-02] Qual a seu cargo (função) e há quanto tempo você está na empresa e no

Entrevistado: Diretor Comercial da divisão de açúcar e bioenergia

Mestrando: [B1-03] Conte sua história nas práticas de gestão de risco, como você iniciou e participa deste tema profissionalmente.

Entrevistado: Bom, quando a gestão de risco da Bunge foi criada eu não estava na Companhia, já entrei com o processo implementado.

Mestrando: [B2-01] – Observamos após pesquisa que essa empresa pratica gestão/gerenciamento de riscos, fale por favor como são realizadas estas práticas.

Entrevistado: Nós seguimos uma diretriz, em especial da minha área comercial, na gestão de Commodities, tem que seguir a política de gestão de risco. Ela é revisada anualmente.

Mestrando: [B2-02] –Existem instruções de trabalho, procedimento padrão disponível ou sistematizado a todos os colaboradores?

Entrevistado: Sim, na área comercial nós temos a parte de controle, chamada controle de posição, long short, na minha área específica, as usinas produzem uma certa quantidade de açúcar, uma certa quantidade de etanol, uma certa quantidade de energia elétrica, ai tem um primeiro controle que é um relatório que mostra nossa posição, se nós não vendemos nada, nós estamos a long, dai parte numa série de cálculos entre a equivalência de vendas e produção de todos os produtos em relação a cana total, avaliando mix de produção, rendimento, vapor usina até você chegar em uma quantidade de açúcar a ser retirada ainda em que estou long, e demais produtos que estou long, etanol, energia... este é o primeiro grande relatório, ele é dinâmico. Então existem políticas de risco de delimitam como e quanto eu vou vender de açúcar na bolsa de valores, como devo fazer o hedge cambial, assim, são as políticas de risco comercial.

Existe um outro relatório de gestão de risco, parte global, não quer dizer que todas as áreas da empresa espalhadas no mundo façam, mas se fizerem, este relatório demonstra o quanto de risco o grupo esta se expondo, e depois tem um limite de posição long e short, travas né, dependendo da commodity, dependendo da bolsa, você tem limites absolutos de volume tantas mil toneladas long, tantas mil toneladas short. Além deste limite de volume existe um controle de To DRAW, do ponto máximo de lucro, quanto que permito de uma perda.

Normalmente tem limite mensal e limite anual. Existe uma área global de risco que realiza o input via sistema das regras de risco. É tudo automático.

Mestrando: [B2-03] – Os sócios, o Conselho de Administração, as Diretorias, em relação às práticas de Governança e cultura da companhia, acompanham e estabelecem responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos corporativos?

Entrevistado: Sim, existe toda uma política global de risco.

Mestrando: [B2-04a] – A empresa contempla o Gerenciamento de riscos corporativo quando da elaboração das estratégias e definições de objetivos na companhia?

Entrevistado: Sim, existe uma área global que cuida disso em nível mundial.

Mestrando: [B2-04b] – Existem limites à exposição ao risco, práticas de hedge?

Entrevistado: Sim, como eu disse, todo o sistema polícia as práticas de risco e hedge, é eletrônico. Já ficamos limitados sistemicamente.

Mestrando: [B2-04c] – Existe a formalização de Política de gestão de risco?

Entrevistado: Sim, existe a política de risco e todos os funcionários são treinados anualmente, você tem que fazer assinatura eletrônica e tudo.

Mestrando: [B2-04d] – Como é atribuída a responsabilidade quanto à exposição ao risco?

Entrevistado: Sim, existem alçadas de aprovação, limitações por responsabilidade, isto é sistêmico.

Mestrando: [B2-05] – Em relação a classificação e avaliação dos riscos, existe um mapeamento dos riscos na companhia classificando por gravidade, quanto ao seu impacto e frequência?

Entrevistado: Sim, existe uma área que faz o controle da classificação de risco, gravidade, trata cada um deles, eu tenho contato mais com as ferramentas de gestão de risco de preços que são mais comuns da minha área, mas não são as únicas.

Mestrando: [B2-06] – Existe um setor específico que cuida das práticas de gestão de risco?

Entrevistado: Temos uma área global mundo, que acompanha, monitora e controla as ações mapeadas de risco. Eu não participo diretamente, a não ser quando tem algo novo, quando tem uma usina nova, uma operação nova...

Mestrando: [B2-07a] – A Organização tem a prática de realizar revisões de desempenho da gestão/gerenciamento dos riscos?

Entrevistado: Não, a prática de gestão de risco são ferramentas para evitar que aconteça um problema, a meta de desempenho é em linhas gerais sobre resultado, o que pode acontecer é se você não seguir uma posição de risco, pode sofrer penalizações por não ter seguido... é chamado de BREACH, violação da política de risco.

Mestrando: [B2-07b] – Quais os setores da empresa prestam contas ou possuem indicadores de gerenciamento de risco?

Entrevistado: Não temos um indicador de gerenciamento de risco, temos consequências se não cumprirmos, por exemplo, cometi um BREACH porque desconhecia desta parte da política, é um BREACH, será formalizado, mas não vai ter uma penalização mais grave, mas ao contrário, sabedor dos seus limites e ainda faz, a penalização é maior, no último caso a demissão.

Mestrando: [B2-07c] – Os resultados desse processo são reportados aos principais *stakeholders* de risco?

Entrevistado: Sim, tem relatórios de sustentabilidade e outros informados ao público.

Mestrando: [B2-08] – As informações, comunicação e relatórios decorrentes das práticas de gestão de risco são amplamente divulgadas?

Entrevistado: Sim, existe um departamento que cuida disso a nível internacional.

Mestrando: [B3-01] – Quando e como surgiu a necessidade de realizar gerenciamento de risco na companhia?

Entrevistado: Eu não estava aqui desde o começo, esse processo é antigo, acredito ser por conta de exigências de mercado e pelo fato das obrigações em bolsa.

Mestrando: [B3-02] – Nos últimos cinco anos, quais resultados positivos a companhia obteve por praticar gestão de risco?

Entrevistado: Acredito que melhorou seus controles internos, ficando mais rigoroso, evitando problemas futuros...

Mestrando: [B3-03] – Existem imposições legais que forcem a companhia praticar gestão de risco? (ISO, SOX, TACs, financeiros...)

Entrevistado: No grande corporativo acredito que sim, no campo comercial em que participo não, pode ser que em outras áreas da empresa, hoje nós não temos obrigações com certificação, todo o nosso açúcar esta voltado para exportação, açúcar VHP, ai não precisa, e etanol com fins carburante também não precisa de certificação.

Mestrando: [B3-04] – Historicamente o setor passou por momentos difíceis e de dependência ou influência do Estado. Quais os principais pontos de risco que pode levantar em relação a este fato nesta organização?

Entrevistado: Estou a 15 anos, na área do agrobusiness que fiquei entre 2006 a 2012 já era bem sólida, bem estabelecida, as práticas de gestão de risco, teve uma mudança depois da crise de 2008 e 2009, então mudou refazendo toda a matriz de risco, até por conta das mudanças da legislação americana, e isto refletiu em todo o grupo, mais relatórios, mais controles. Quando vim na gestão comercial ainda não tinha um acompanhamento tão forte quanto do agrobusiness, mas hoje já tem também nesta área o reflexo.

Mestrando: [B3-05] – Existe algum relatório gerado exclusivamente para atender à exigência contratual ou de agentes reguladores?

Entrevistado: No meu caso só os internos, cobrados pela empresa para controle e gerenciamento de risco.

Mestrando: [B3-06a] – A Organização adota modelos de remuneração ajustada ao risco?

Entrevistado: Não, somente sobre resultados, acredito que a gestão de risco é uma cobrança, regra, não temos desempenho sobre algo que é de responsabilidade inerente a função.

Mestrando: [B3-06b] – Qual é a consequência?

Entrevistado: Se a pessoal descumprir as regras, pode ser demitida.

Mestrando: [B3-07a] – A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias?

Entrevistado: Sim, constantemente passamos por treinamentos, reciclagem ou itens novos a serem tratados, mas sempre interno, sem participação de terceiros, consultorias...

Mestrando: [B3-07a] – Foi utilizado uso de consultoria, auditoria?

Entrevistado: Não se utilizou consultoria, até onde participei a Bunge já tem toda uma estrutura, mas tudo feito interno, no DNA, quem vem de fora acaba que tendo que se incorporar aos processos.

Mestrando: [B3-08] – É possível reconhecer que a entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia?

Entrevistado: Internamente já acontece isso com o *Job change*. O *job change* contribui internamente com a rotação de profissionais internamente contribuem neste processo, os profissionais trocam de posições e isto contribui no processo, por exemplo, sai do negócio do milho, vim para o açúcar, isto ocorre inclusive para outros países, sai alguém daqui da logística de açúcar do Brasil e vai fazer grãos em Barcelona.

Mestrando: [B3-09] – A Companhia reconhece nos principais Grupos Empresariais do setor as práticas de gestão de risco como uma das causas do sucesso e de fracasso destas organizações?

Entrevistado: A Bunge é um grande Player no Agrobusiness, muitas empresas a observam como referência, assim, acredito que esta visão é reconhecida.

Mestrando: [B4-01] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, a companhia passou a conviver com exigência de padronização de procedimentos de gestão de risco por filiais, controladas, com base em diretriz da matriz, controladora?

Entrevistado: Sim, a Bunge fez investimentos em unidades de produção, a gestão de risco é corporativo em São Paulo, assim todas as unidades são produtoras e reportam para São Paulo.

Mestrando: [B4-02] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, quais as contribuições quanto as práticas de gestão de risco, podem ser observadas, tanto recebidas da matriz, controladora quanto das já existentes nas filiais, controladas antes e que foram legitimadas pela matriz, controladora?

Entrevistado: Nos processos de aquisição, as empresas passaram a reportar de forma corporativa, precisando se adequar às políticas de risco e gestão da Bunge, é um processo natural.

Mestrando: [B4-03] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, em sua opinião, o que melhorou ou perdeu valor, nas práticas de gestão de risco na organização?

Entrevistado: As que não tinham passaram a ter gestão de risco, as que já tinham, melhoraram.

Entrevistado 5

Transcrição Entrevista

Bloco 1- Identificar o perfil do respondente ligado à gestão de risco.

[B1-01] Qual a sua formação? (Contabilidade, Administração, Economia, Outras); Qual sua especialização? (Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado, Outras)

Contabilidade, graduado em ciências contábeis

[B1-02] Qual a seu cargo (função) e há quanto tempo você está na empresa e no cargo?

Controller, estou na empresa a apenas 1 mês, mas possuo mais de 4 anos de experiência na função.

[B1-03] Conte sua história nas práticas de gestão de risco, como você iniciou e participa deste tema profissionalmente.

Como controller sou responsável por gerenciar o risco financeiro no que diz respeito a exposição a moeda, taxas de juros e commodities.

Bloco 2- Análise da visão dos entrevistados quanto a prática de gestão de risco Justificativa metodológica

[B2-01] – Observamos após pesquisa que essa empresa pratica gestão/gerenciamento de riscos, fale por favor como são realizadas estas práticas.

Diariamente são calculados os balanços de exposição para cada tipo de risco e reportados para um grupo responsável por executar operações de hedge. Existem limites de exposição aprovados pelo board da empresa e quando a exposição está fora do limite a mesa de operações deve fazer o hedge.

[B2-02] –Existem instruções de trabalho, procedimento padrão disponível ou sistematizado a todos os colaboradores?

Existem manuais de procedimento para que toda a Companhia elabore os relatórios no mesmo padrão e utilizando o mesmo conceito.

[B2-03] – Os sócios, o Conselho de Administração, as Diretorias, em relação às práticas de Governança e cultura da companhia, acompanham e estabelecem responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos corporativos?

Existem comitês de monitoramento com responsabilidade e regras bem definidas. O reporte das informações é feito pelo time de controladoria e analisado pelo time de risco e as decisões são tomadas pela mesa de operações amparada pelas diretrizes estabelecidas no board.

[B2-04a] – A empresa contempla o Gerenciamento de riscos corporativo quando da elaboração das estratégias e definições de objetivos na companhia?

Sim, como a moeda funcional é o dólar 100% das estratégias locais estão relacionadas com o gerenciamento de risco.

[B2-04b] – Existem limites à exposição ao risco, práticas de hedge?

Sim, conforme descrito em itens anteriores, esses limites são aprovados pelo executivos que ficam alocados fora do país e a diretriz é repassada para a operação local

[B2-04c] – Existe a formalização de Política de gestão de risco?

Sim, por meio de políticas escritas e aprovadas.

[B2-04d] – Como é atribuída a responsabilidade quanto à exposição ao risco?

Controller é o responsável por reportar os balanços de exposição

Departamento de gerenciamento de riscos analisa e quando está fora do limite aciona a mesa de operações para realizar o hedge.

[B2-05] – Em relação a classificação e avaliação dos riscos, existe um mapeamento dos riscos na companhia classificando por gravidade, quanto ao seu impacto e frequência?

Não de forma estruturado

[B2-06] – Existe um setor específico que cuida das práticas de gestão de risco?

Sim.

[B2-07a] – A Organização tem a prática de realizar revisões de desempenho da gestão/gerenciamento dos riscos?

Sim, em bases diárias, semanais e mensais.

[B2-07b] – Quais os setores da empresa prestam contas ou possuem indicadores de gerenciamento de risco?

Existe um departamento específico para agrupar os indicadores e gerencia-los. Chamamos de risk management department.

[B2-07c] – Os resultados desse processo são reportados aos principais *stakeholders* de risco?

Sim.

[B2-08] – As informações, comunicação e relatórios decorrentes das práticas de gestão de risco são amplamente divulgadas?

Não, existe um canal específico para a divulgação desses resultados. Este canal envolve as principais lideranças da empresa.

Bloco 3- Verificar evidências isomórficas e suas forças causais atuantes nos processos de gestão de risco nas empresas as quais o entrevistado faz parte Justificativa metodológica

[B3-01] – Quando e como surgiu a necessidade de realizar gerenciamento de risco na companhia?

Como a moeda funcional da Companhia é o dólar e os produtos vendidos são commodities, existe uma necessidade constante de monitoramento de risco. Essa onde começou a partir de 2015 depois de um prejuízo incorrido com operações financeiras.

[B3-02] – Nos últimos cinco anos, quais resultados positivos a companhia obteve por praticar gestão de risco?

A gestão correta de risco da maior segurança nos resultados que a Companhia poderá entregar ao acionistas.

[B3-03] – Existem imposições legais que forçam a companhia praticar gestão de risco? (ISO, SOX, TACs, financeiros...)

Não.

[B3-04] – Historicamente o setor passou por momentos difíceis e de dependência ou influência do Estado. Quais os principais pontos de risco que pode levantar em relação a este fato nesta organização?

A política de controle de preços de combustíveis reflete diretamente no negócio, uma vez que um dos produtos é o etanol.

[B3-05] – Existe algum relatório gerado exclusivamente para atender à exigência contratual ou de agentes reguladores?

Não.

[B3-06a] – A Organização adota modelos de remuneração ajustada ao risco?

Não .

[B3-06b] – Qual é a consequência?

N/A

[B3-07a] – A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias?

Sim.

[B3-07a] – Foi utilizado uso de consultoria, auditoria?

Não.

[B3-08] – É possível reconhecer que a entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia?

Sim, a contratação de diversos profissionais vindos de empresas que já tinham a gestão de riscos em sua cultura facilitou a implantação dessa política da Companhia.

[B3-09] – A Companhia reconhece nos principais Grupos Empresariais do setor as práticas de gestão de risco como uma das causas do sucesso e de fracasso destas organizações?

Sim.

Bloco 4- Identificar as evidências isomórficas na Gestão de risco corporativos das empresas que passaram por processos de internacionalização, quando for o caso.

[B4-01] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, a companhia passou a conviver com exigência de padronização de procedimentos de gestão de risco por filiais, controladas, com base em diretriz da matriz, controladora?

N/A

[B4-02] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, quais as contribuições quanto as práticas de gestão de risco, podem ser observadas, tanto recebidas da matriz, controladora quanto das já existentes nas filiais, controladas antes e que foram legitimadas pela matriz, controladora?

N/A

[B4-03] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, em sua opinião, o que melhorou ou perdeu valor, nas práticas de gestão de risco na organização?

N/A.

Folha rascunho

Entrevistado 6

Transcrição Entrevista

Bloco 1- Identificar o perfil do respondente ligado à gestão de risco.

[B1-01] Qual a sua formação? (Contabilidade, Administração, Economia, Outras); Qual sua especialização? (Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado, Outras)

Contador com MBA em controladoria, Atualmente cursando mestrado profissional

[B1-02] Qual a seu cargo (função) e há quanto tempo você está na empresa e no cargo?

Trabalhei por 6 anos como controller da Tereos do Brasil açúcar e energia e estou a 2,5 anos como controller corporativo da Cofco do Brasil que atua entre outros no mercado sucroenergético.

[B1-03] Conte sua história nas práticas de gestão de risco, como você iniciou e participa deste tema profissionalmente.

A consolidação do setor sucroenergético, anteriormente constituído de empresas familiares que foram adquiridas por grandes players, trouxe também um maior profissionalismo na gestão como um todo. A gestão de riscos no setor ocorre nos principais pilares:

- a) Adequação as regras internacionais de contabilidade
- b) Implementação de regras de governança corporativa
- c) Implementação/aprimoramento dos controles internos
- d) Mapeamento dos riscos de mercado em uma atuação mais globalizada
- e) Aprimoramento do usos de instrumentos financeiros de derivativos de modo a mitigar riscos de cambio e preços.

Bloco 2- Análise da visão dos entrevistados quanto a prática de gestão de risco Justificativa metodológica

[B2-01] – Observamos após pesquisa que essa empresa pratica gestão/gerenciamento de riscos, fale por favor como são realizadas estas práticas.

A empresa estruturou so departamentos de mapeamento e monitoramentos dos controles internos.; implementou setores específicos de análises e monitoramento dos riscos de mercado e cambio, o qual existe um comitê de análise/decisão dos instrumentos de derivativos que serão contratados, e planos estratégicos de curto e médio prazo para novos investimentos.

Existe ainda um aprimoramento e divulgação de códigos de conduta e canal de ouvidoria o qual quaisquer desvio de atitude em dissonância ao código de conduta são investigados e analisados.

[B2-02] –Existem instruções de trabalho, procedimento padrão disponível ou sistematizado a todos os colaboradores?

Além do código de conduta, o processos são mapeados e as rotinas instruções de trabalhos são formalizadas e publicadas em um portal.

Existem ainda políticas específicas que são divulgadas e rotineiramente revisadas com relação a viagens, comportamentos, atuação, reports etc

[B2-03] – Os sócios, o Conselho de Administração, as Diretorias, em relação às práticas de Governança e cultura da companhia, acompanham e estabelecem responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos corporativos?

A cofco do Brasil é uma empresa derivada da aquisição de 02 outras empresas (Noble agri e Nidera) tendo como acionistas controladores a Cofco China, estatal do governo.

Desta forma os valores e cultura vem sendo difundidos e alinhados com os valores da matriz, que incluem padrões de ética, níveis de aprovação, políticas e procedimentos internos., sendo que todo diretor possui um “deputy” ou seja um vice que acompanha todas as decisões locais e garantem que estão adequadamente alinhados com as políticas e procedimentos do grupo.

[B2-04a] – A empresa contempla o Gerenciamento de riscos corporativo quando da elaboração das estratégias e definições de objetivos na companhia?

Sim, nos planos de médio e longo prazo, são definidos as ações e planos de investimentos e os níveis de Governança destes projetos em específicos. Todas as estratégias

possuem como baluartes o cumprimento integral das legislações brasileiras, englobando e tipificando os potenciais riscos:

- Riscos de imagem, - riscos regulatórios, - contingências (cíveis/trabalhistas/tributárias),
- riscos de mercado, - riscos de câmbio, - riscos de crédito, Etc. Dentro destes riscos são efetuadas as devidas políticas e comitês de internos de monitoramento.

[B2-04b] – Existem limites à exposição ao risco, práticas de hedge?

Sim, a utilização de instrumentos derivativos são determinados por políticas e comitês de risco, havendo definição de limites de exposição a cada risco.

[B2-04c] – Existe a formalização de Política de gestão de risco?

Sim, existem políticas globais emitidas pelo grupo controlador, que ainda passam por uma adequação local quando necessitam de maior detalhamento e ou restrição.

[B2-04d] – Como é atribuída a responsabilidade quanto à exposição ao risco?

Cada divisão de negócios possui um Business Líder que se reporta diretamente ao presidente global e conjuntamente com CFO prestam contas dos riscos e resultados.

[B2-05] – Em relação a classificação e avaliação dos riscos, existe um mapeamento dos riscos na companhia classificando por gravidade, quanto ao seu impacto e frequência?

Trabalho em andamento, existe um análise global dos pontos críticos e monitoramento.

[B2-06] – Existe um setor específico que cuida das práticas de gestão de risco?

Existem os seguintes times: - riscos de mercado, - exposure e riscos de câmbio, - controles internos - SAFETY AND ENVIRONMENTAL

[B2-07a] – A Organização tem a prática de realizar revisões de desempenho da gestão/gerenciamento dos riscos?

Em processo de implementação

[B2-07b] – Quais os setores da empresa prestam contas ou possuem indicadores de gerenciamento de risco?

Atualmente os principais riscos com indicadores são: Acidentes de trabalho (safety)

Ações ambientais, Derivativos (mercado e câmbio)

[B2-07c] – Os resultados desse processo são reportados aos principais *stakeholders* de risco?

Sim, trimestral. Existe um relatório de riscos / oportunidades e contingências

[B2-08] – As informações, comunicação e relatórios decorrentes das práticas de gestão de risco são amplamente divulgadas?

As políticas sim, no caso de incidentes, somente os gestores são envolvidos nas investigações e comunicação entre os pares.

Bloco 3- Verificar evidências isomórficas e suas forças causais atuantes nos processos de gestão de risco nas empresas as quais o entrevistado faz parte Justificativa metodológica

[B3-01] – Quando e como surgiu a necessidade de realizar gerenciamento de risco na companhia?

Requisito da matriz

[B3-02] – Nos últimos cinco anos, quais resultados positivos a companhia obteve por praticar gestão de risco?

Melhora de vários índices, melhora da performance e melhora do monitoramento dos riscos na definição de planos de longo prazo

[B3-03] – Existem imposições legais que forçam a companhia praticar gestão de risco? (ISO, SOX, TACs, financeiros...)

Existem alguns TACs pontuais em algumas unidades, não existem nenhuma outra imposição legal /regulamentar ou contratual

[B3-04] – Historicamente o setor passou por momentos difíceis e de dependência ou influência do Estado. Quais os principais pontos de risco que pode levantar em relação a este fato nesta organização?

Tributários , trabalhistas e ambiental

[B3-05] – Existe algum relatório gerado exclusivamente para atender à exigência contratual ou de agentes reguladores?

Relatórios de risco não.

[B3-06a] – A Organização adota modelos de remuneração ajustada ao risco?

Não

[B3-06b] – Qual é a consequência?

N/A

[B3-07a] – A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias?

Sim em relação a segurança no trabalho

[B3-07a] – Foi utilizado uso de consultoria, auditoria?

Não

[B3-08] – É possível reconhecer que a entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia?

Sim, a empresa teve grande turn around, com a implementação de novos procedimentos advindos de outras empresas

[B3-09] – A Companhia reconhece nos principais Grupos Empresariais do setor as práticas de gestão de risco como uma das causas do sucesso e de fracasso destas organizações?

+/- reconhece que a falta delas poderá determinar o fracasso.

Bloco 4- Identificar as evidências isomórficas na Gestão de risco corporativos das empresas que passaram por processos de internacionalização, quando for o caso.

[B4-01] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, a companhia passou a conviver com exigência de padronização de procedimentos de gestão de risco por filiais, controladas, com base em diretriz da matriz, controladora?

sim

[B4-02] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, quais as contribuições quanto as práticas de gestão de risco, podem ser observadas, tanto recebidas da matriz, controladora quanto das já existentes nas filiais, controladas antes e que foram legitimadas pela matriz, controladora?

Existem políticas de âmbito global quanto local que devem estarem alinhadas a todos colaboradores.

[B4-03] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, em sua opinião, o que melhorou ou perdeu valor, nas práticas de gestão de risco na organização?

Melhorou

Entrevistado 7

Transcrição Entrevista

Bloco 1- Identificar o perfil do respondente ligado à gestão de risco.

[B1-01] Qual a sua formação? (Contabilidade, Administração, Economia, Outras); Qual sua especialização? (Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado, Outras)

Engenharia Civil Escola Politécnica USP

[B1-02] Qual a seu cargo (função) e há quanto tempo você está na empresa e no cargo?

Estou na Empresa desde 1972. Meu cargo atual é Membro do Conselho. Fui CEO por 15 anos tendo sido Diretor desde 1972.

[B1-03] Conte sua história nas práticas de gestão de risco, como você iniciou e participa deste tema profissionalmente.

Sempre estive ligado a análise de riscos na empresa por responsabilidade como gestor, mas de formalmente e organizadamente.

Estamos no processo de criar uma matriz de risco e políticas de gestão de risco.

Bloco 2- Análise da visão dos entrevistados quanto a prática de gestão de risco **Justificativa metodológica**

[B2-01] – Observamos após pesquisa que essa empresa pratica gestão/gerenciamento de riscos, fale por favor como são realizadas estas práticas.

Não se aplica – vira com implementação da matriz de risco e políticas de gestão de risco.

[B2-02] –Existem instruções de trabalho, procedimento padrão disponível ou sistematizado a todos os colaboradores?

Não se aplica – vira com implementação da matriz de risco e políticas de gestão de risco.

[B2-03] – Os sócios, o Conselho de Administração, as Diretorias, em relação às práticas de Governança e cultura da companhia, acompanham e estabelecem responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos corporativos?

Esse é o objetivo – com implementação da matriz de risco e políticas de gestão de risco.

[B2-04a] – A empresa contempla o Gerenciamento de riscos corporativo quando da elaboração das estratégias e definições de objetivos na companhia?

Sim

[B2-04b] – Existem limites à exposição ao risco, práticas de hedge?

Existem limites à exposição de risco em praticas de hedge aprovadas pelo Conselho de Administração

[B2-04c] – Existe a formalização de Política de gestão de risco?

Em processo

[B2-04d] – Como é atribuída a responsabilidade quanto à exposição ao risco?

Em processo

[B2-05] – Em relação a classificação e avaliação dos riscos, existe um mapeamento dos riscos na companhia classificando por gravidade, quanto ao seu impacto e frequência?

Sim está em elaboração uma matriz de riscos com três níveis de gravidade.

[B2-06] – Existe um setor específico que cuida das práticas de gestão de risco?

Não – responsabilidade do CEO e executivos.

[B2-07a] – A Organização tem a prática de realizar revisões de desempenho da gestão/gerenciamento dos riscos?

Não

[B2-07b] – Quais os setores da empresa prestam contas ou possuem indicadores de gerenciamento de risco?

Todos os setores das atividades que são escolhidas para compro a Matriz de Riscos.

[B2-07c] – Os resultados desse processo são reportados aos principais *stakeholders* de risco?

Sim

[B2-08] – As informações, comunicação e relatórios decorrentes das práticas de gestão de risco são amplamente divulgadas?

Sim

Bloco 3- Verificar evidências isomórficas e suas forças causais atuantes nos processos de gestão de risco nas empresas as quais o entrevistado faz parte
Justificativa metodológica

[B3-01] – Quando e como surgiu a necessidade de realizar gerenciamento de risco na companhia?

Necessidade do próprio negócio. Inicia-se com os mais evidentes (financeiro – segurança individual – meio ambiente etc.) até chegar-se a Matriz.

[B3-02] – Nos últimos cinco anos, quais resultados positivos a companhia obteve por praticar gestão de risco?

Melhor resultado e controle de acidentes e praticas financeiras de hedge.

[B3-03] – Existem imposições legais que forçam a companhia praticar gestão de risco? (ISO, SOX, TACs, financeiros...)

Sim: TACs, covenants com bancos, compliance com clientes sobre qualidade e segurança alimentar etc.

[B3-04] – Historicamente o setor passou por momentos difíceis e de dependência ou influência do Estado. Quais os principais pontos de risco que pode levantar em relação a este fato nesta organização?

Risco da caneta do governo na ingerência e má gestão das politicas publicas.

[B3-05] – Existe algum relatório gerado exclusivamente para atender à exigência contratual ou de agentes reguladores?

Não

[B3-06a] – A Organização adota modelos de remuneração ajustada ao risco?

Não

[B3-06b] – Qual é a consequência?

[B3-07a] – A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias?

Sim parcialmente.

Consultorias ajudam a elaborar as politicas de gestão de risco.

[B3-07a] – Foi utilizado uso de consultoria, auditoria?

Sim

[B3-08] – É possível reconhecer que a entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia?

Sim

[B3-09] – A Companhia reconhece nos principais Grupos Empresariais do setor as práticas de gestão de risco como uma das causas do sucesso e de fracasso destas organizações?

Sim, infelizmente mais por fracassos que de sucesso.

Bloco 4- Identificar as evidências isomórficas na Gestão de risco corporativos das empresas que passaram por processos de internacionalização, quando for o caso.

Exigências para normas e práticas de qualidade e segurança alimentar.

[B4-01] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, a companhia passou a conviver com exigência de padronização de procedimentos de gestão de risco por filiais, controladas, com base em diretriz da matriz, controladora?

Não se aplica

[B4-02] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, quais as contribuições quanto as práticas de gestão de risco, podem ser observadas, tanto recebidas da matriz, controladora quanto das já existentes nas filiais, controladas antes e que foram legitimadas pela matriz, controladora? Resposta: Não se aplica

[B4-03] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, em sua opinião, o que melhorou ou perdeu valor, nas práticas de gestão de risco na organização?

Não se aplica

Entrevistado 8

Transcrição Entrevista

Bloco 1- Identificar o perfil do respondente ligado à gestão de risco.

[B1-01] Qual a sua formação? (Contabilidade, Administração, Economia, Outras); Qual sua especialização? (Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado, Outras)

Graduado em Ciências Contábeis, com MBA em Controladoria e Finanças.

[B1-02] Qual a seu cargo (função) e há quanto tempo você está na empresa e no cargo?

Diretor Financeiro. Na empresa há 16,5 anos, há 9 meses na função (anteriormente na Gerência de Controladoria).

[B1-03] Conte sua história nas práticas de gestão de risco, como você iniciou e participa deste tema profissionalmente.

Em 2015 a empresa passou a fazer vendas diretas ao mercado (até então era cooperada) e foi criada a área de Gestão de Riscos de mercado, estando sob minha gestão desde então.

Bloco 2- Análise da visão dos entrevistados quanto a prática de gestão de risco **Justificativa metodológica**

[B2-01] – Observamos após pesquisa que essa empresa pratica gestão/gerenciamento de riscos, fale por favor como são realizadas estas práticas.

Gerenciamos basicamente dois riscos de mercado: risco de commodity (açúcar) e de moeda (dólar).

Açúcar – mensurar qual a quantidade de açúcar exposta ano a ano e realizar a cobertura dessa exposição mediante fixação em bolsa de futuros.

Açúcar – mensurar a exposição cambial advinda das diversas atividades da companhia (compras, vendas, financiamentos) e realizar a cobertura, olhando sempre para a exposição líquida em moeda estrangeira.

[B2-02] –Existem instruções de trabalho, procedimento padrão disponível ou sistematizado a todos os colaboradores?

Temos uma política de Gestão de riscos, definida pela área e aprovada pelo Conselho, que é seguida por todas as áreas, sendo a área de Gestão de riscos a guardiã dessa política.

Outras políticas, como a de gestão financeira, por exemplo, são linkadas àquela política.

[B2-03] – Os sócios, o Conselho de Administração, as Diretorias, em relação às práticas de Governança e cultura da companhia, acompanham e estabelecem responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos corporativos?

Em se tratando dos riscos descritos acima e tratados na política de gestão de riscos, as responsabilidades estão tratados na própria política.

Para os demais riscos corporativos não abrangidos pela política, a responsabilidade é dada pelos acionistas/Conselho às respectivas Diretorias e estas, por sua vez, cascadeiam a responsabilidade para suas gerências e equipes.

[B2-04a] – A empresa contempla o Gerenciamento de riscos corporativo quando da elaboração das estratégias e definições de objetivos na companhia?

Sim, a gestão de riscos de mercado é considerada estratégica, sendo um dos poucos assuntos que é pauta permanente das reuniões de Conselho.

[B2-04b] – Existem limites à exposição ao risco, práticas de hedge?

Sim. A política estabelece todos os limites de exposição permitidos e todos os instrumentos de hedge que são permitidos.

A área de gestão de risco acompanha o atendimento dessas regras e reporta, semanalmente, o nível de compliance à política.

[B2-04c] – Existe a formalização de Política de gestão de risco?

Já comentado.

[B2-04d] – Como é atribuída a responsabilidade quanto à exposição ao risco?

O risco é da companhia. A gestão do risco cabe à área de origem, ou seja, risco de commodity é da área comercial, risco de moeda da área financeira, e assim sucessivamente.

[B2-05] – Em relação a classificação e avaliação dos riscos, existe um mapeamento dos riscos na companhia classificando por gravidade, quanto ao seu impacto e frequência?

Não há esse mapeamento de forma ampla.

[B2-06] – Existe um setor específico que cuida das práticas de gestão de risco?

Especificamente para os riscos descritos acima existe a área de gestão de riscos.

Outros departamentos olham para a questão, como a área de controles internos, que foca em procedimentos operacionais.

[B2-07a] – A Organização tem a prática de realizar revisões de desempenho da gestão/gerenciamento dos riscos?

Não.

[B2-07b] – Quais os setores da empresa prestam contas ou possuem indicadores de gerenciamento de risco?

Comercial, Financeiro e Gestão de Riscos.

[B2-07c] – Os resultados desse processo são reportados aos principais *stakeholders* de risco?

Sim.

[B2-08] – As informações, comunicação e relatórios decorrentes das práticas de gestão de risco são amplamente divulgadas?

Somente àqueles que julgamos necessário.

Bloco 3- Verificar evidências isomórficas e suas forças causais atuantes nos processos de gestão de risco nas empresas as quais o entrevistado faz parte Justificativa metodológica

[B3-01] – Quando e como surgiu a necessidade de realizar gerenciamento de risco na companhia?

Falando de risco de commodity e moeda, quando a empresa deixou de ser cooperada e passou a ter exposição direta a esses riscos no mercado.

[B3-02] – Nos últimos cinco anos, quais resultados positivos a companhia obteve por praticar gestão de risco?

Em 2 dos últimos 5 anos a companhia conseguiu resultados cerca de 30% acima do mercado em função da prática da gestão de riscos.

[B3-03] – Existem imposições legais que forcem a companhia praticar gestão de risco? (ISO, SOX, TACs, financeiros...)

Não. De qualquer forma, o mercado financeiro valoriza muito a existência e a eficácia desse processo.

[B3-04] – Historicamente o setor passou por momentos difíceis e de dependência ou influência do Estado. Quais os principais pontos de risco que pode levantar em relação a este fato nesta organização? A dependência do Estado deixou de existir com o fim do IAA no início dos anos 90. Eu não estava na Companhia naquele momento e não consigo comentar nada a respeito.

[B3-05] – Existe algum relatório gerado exclusivamente para atender à exigência contratual ou de agentes reguladores?

Não.

[B3-06a] – A Organização adota modelos de remuneração ajustada ao risco?

De certa forma, visto que a remuneração variável dos gestores está atrelada a um determinado nível de lucratividade.

[B3-06b] – Qual é a consequência?

[B3-07a] – A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias?

Não

[B3-07a] – Foi utilizado uso de consultoria, auditoria?

Sim, na implementação do modelo.

[B3-08] – É possível reconhecer que a entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia?

Sim, já que a cultura não existia na companhia.

[B3-09] – A Companhia reconhece nos principais Grupos Empresariais do setor as práticas de gestão de risco como uma das causas do sucesso e de fracasso destas organizações?

Sem dúvida.

Bloco 4- Identificar as evidências isomórficas na Gestão de risco corporativos das empresas que passaram por processos de internacionalização, quando for o caso.

[B4-01] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, a companhia passou a conviver com exigência de padronização de procedimentos de gestão de risco por filiais, controladas, com base em diretriz da matriz, controladora?

N/A

[B4-02] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, quais as contribuições quanto as práticas de gestão de risco, podem ser observadas, tanto recebidas da matriz, controladora quanto das já existentes nas filiais, controladas antes e que foram legitimadas pela matriz, controladora?

N/A

[B4-03] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, em sua opinião, o que melhorou ou perdeu valor, nas práticas de gestão de risco na organização?

N/A

Entrevistado 9

Transcrição Entrevista

Mestrando: A primeira questão do nosso bate-papo é qual a vossa formação?

Entrevistado: Eu sou formado em administração de empresas.

Mestrando: Qual a é a sua função hoje na empresa?

Entrevistado: Eu sou assessor financeiro, fico na área financeira do Grupo, tanto financeiro como administrativo.

Como é que funciona a prática de Gestão de Risco no grupo? Como que vocês lidam? Conta um pouquinho da história.

Entrevistado: Só pra entender, quando você diz risco, você tá falando de algum risco específico?

Mestrando: Risco de forma generalizada, por exemplo como é que eu trato o risco ambiental como é que eu trato o risco de Açúcar, como trato risco cambial, no contexto geral...

Entrevistado: Começando pela parte mais operacional, nós seguimos todos estes modelos de gestão operacional, não conseguiria lhe detalhar, mas no que diz respeito principalmente na indústria, normas, etc. são aplicados aqui, então a gente sempre gosta de mostrar como exemplo a quantidade de certificações que nós temos aqui, nós entendemos que as certificações é uma demonstração de gestão de riscos neste sentido, você tá atendendo certos critérios e por atender esses critérios Você tem algum maneira esta mitigando possíveis riscos...

Mestrando: Vocês chegaram a separar uma área, um departamento que cuide das práticas de gestão de risco?

Entrevistado: Nós não temos por assim dizer uma área segregada de risco, então por exemplo, olhando no lado operacional eu tenho uma área de segurança do trabalho, em termos de riscos físicos ela esta sendo coberta por esta área, eu tenho todas as normas ou por exemplo, quando vc pensa nas NRs aqui no Brasil, aquilo de alguma maneira é uma gestão de riscos, você cumpre todas as normas, então neste sentido nós sempre buscamos ser aderente possível às práticas de gestão, então, eu diria que não tenho uma política bem definida de gestão de risco, mas por buscar uma prática de gestão bem eficiente você acaba tendo uma mitigação de risco indireta.

Mestrando: Vocês têm trabalho com auditoria externa?

Entrevistado: Sim, somas há mais de 20 anos auditados por bigFour, sempre no final do processo tem o relatório de controle. Nós já fizemos trabalho principalmente no que diz respeito à parte tributária de auditoria interna, então com foco em identificar possíveis falhas dentro da nossa área tributária, mas assim, o que nós entendemos é que a Gestão de Risco tem que ser inerente ao processo, nós temos um consultor de seguros aqui, então nós entendemos que no momento que você tá contratando uma apólice de seguro, você acaba tendo que fazer uma avaliação do risco que você tá correndo e nesse processo você acaba analisando algumas variáveis que permitem decidir, se esse é o risco que vale a pena eu ter uma apólice de seguro para gerenciar ou esse é o risco que vale a pena eu investir nele já que a gestão desses não é uma cobertura de seguro por exemplo.

Mestrando: Uma vez identificado o risco, como vocês fazem a sua gestão?

Entrevistado: Eu acho que é muito pontual, eu não acho que tenha um procedimento que valha pra qualquer área entendeu, então por exemplo, nós temos apólice, nós a chamamos de riscos operacionais, mas você pode chamar de prédios e equipamentos, risco Gerais, então toda vez que a uma seguradora vem aqui para fazer uma avaliação da Usina ela identifica vários pontos, então acho que dependendo do ponto que a seguradora identificar a gente ataca, não vou ter um procedimento para identificar cada um desses apontamentos.

Mestrando: Então esse controle é pontual?

Entrevistado: Quando eu olho a empresa como um todo, ela acaba assim como eu falei, eu não vou ter uma área que vai ficar olhando todos os riscos, Você dirige cada atividade então cada um tem que ser responsável pelas exposições que a sua atividade está gerando. Obviamente que todas estas discussões vão subindo. Como agente entende que a gestão de risco deve ser inerente a cada uma das atividades e não ter uma área específica para controlar, com exceção por exemplo de segurança do trabalho, cada um tem que olhar sua atividade e ver que riscos que estão gerando, mas toda esta avaliação sobe na hierarquia até chegar na estância final, em termos de estrutura de governança do nosso grupo nós não temos um conselho formal, o que nós temos é uma diretoria executiva que atua como um conselho.

Então são cinco diretores executivos, cada um com uma atribuição específica dentro do grupo, mas que todos os grandes temas são discutidos entre eles, então toda vez que nós temos uma situação que envolve uma excursão, o colegiado avalia os caminhos para mitigar o risco. Então você vai ter por exemplo um encarregado que vai levar para o gerente, que vai levar para o diretor e eventualmente dependendo do tema a ser discutido vai se apresentar esse assunto na reunião de diretoria, que é semanal.

Mestrando: Entendi, então você leva a pauta sobre questões de risco eventualmente?

Entrevistado: Sim, toda vez que se estima que este risco seja muito grande, com certeza esse assunto vai ser deliberado lá.

Mestrando: A medição do risco é inserida no plano de metas dos colaboradores?

Entrevistado: Em termo de métrica de desempenho, a que trabalhamos hoje são mais operacionais, nós não temos uma métrica específica que leve a mensuração de risco nas metas, ou impacto de um risco, certo. Então hoje, analisando amplamente a empresa nós não temos nenhum acompanhamento em termos de avaliação neste sentido.

Mestrando: Como é tratada as ocorrências de impacto?

Entrevistado: O ponto de partida é sempre o histórico, aconteceu uma vez nós vamos tentar identificar a origem daquela situação e tomar atitude para evitar ou criar normas para que aquela situação não se repita. Então por exemplo, no caso de incêndio, a questão do incêndio é muito relevante para nós, principalmente porque nós temos um manejo orgânico, assim primeiro, obviamente você tem a questão legal em relação à queima de cana, ou seja, ninguém mais hoje pode queimar cana, mas no nosso caso específico nem é do nosso interesse devido ao manejo que nós aplicamos aqui na nossa estrutura. Então, hoje, por exemplo, o que que foi feito, temos algumas Torres de observação do canavial, nós temos no caminhão bombeiro para

atender possíveis focos de incêndio, nós nos juntamos a outras usinas, hoje existe um outro grupo de usinas que atuam conjuntamente para atacar focos de incêndio; Então existe o risco de queimada, sim existe, quais são todas as possíveis ações mitigadoras deste risco que podemos tomar? Obviamente que sempre levo em consideração risco versus investimento, vamos colocar desta maneira, certo?! Vamos colocar desta maneira, voltando para aquele exemplo de uma auditoria de uma seguradora, tem risco que você tem que mostrar para a seguradora que não faz sentido economicamente investir, o aspecto econômico é sempre levado em consideração, o custo/benefício.

Mestrando: Você se recorda nesses últimos 5 anos de pontos positivos e pontos negativos que aconteceram nessas práticas de gestão de risco que são assim marcantes para vocês?

Entrevistado: Você quer um exemplo específico? Acredito que neste período a questão do risco trabalhista. Nós tínhamos uma quantidade muito grande de ações trabalhista, começamos a fazer um controle das situações recorrentes, os pedidos mais recorrentes, as posições mais frequentes, daí chegamos a uma conclusão de que existia a situação que era a questão da periculosidade do motorista do caminhão, que, eu esqueci o nome dele, o caminhão que abastece os equipamentos do campo entendeu, “**Mestrando:** os comboios”, isso, então como regra, toda vez que iria começar um abastecimento o motorista tinha que ficar longe do caminhão, então o que acontece, eu tenho o risco físico, recomendação por segurança, de ocorrer uma fatalidade, e também tinha o risco trabalhista, de ações sobre periculosidade, insalubridade. Então o que foi feito, colocou-se uma corda de 20 m e toda vez que vai ter um abastecimento, aquele motorista vai pegar um guarda-chuva que tem no caminhão para se proteger do sol, para não reclamar que ele ficar exposto ao sol e vai esticar aquela corda e vai manter aquela corda esticada pra cumprir a regra de segurança. É quase que prosaico, mas atende à gestão de risco do caso.

Mestrando: As questões legais acabam assim, sendo o principal motivador para a gestão de risco?

Entrevistado: Vai além, como nós produzimos açúcar orgânico tem todo um nível de exigência maior, tenho todo um nível de certificação bem maior que em outras usinas, então por exemplo, nós produzimos levedura que é utilizada na ração animal, Então são outras certificações que nós vamos atrás para poder comercializar aquela levedura, aquele tipo de produto também.

Mestrando: Então existe toda esta força de cobrança dos fornecedores para o controle dos risco na produção?

Entrevistado: Sim, nós chegamos num ponto, por exemplo, de que toda empresa quando pensava numa certificação ou numa auditoria falava eu tenho que me preparar para aquela auditoria ou para aquela certificação, hoje visto que nós temos um número cada vez maior de certificações, nós entendemos que não temos que nos preparar, nós temos que incorporar as melhores práticas à gestão de maneira que a auditoria ou um processo de certificação e efetivamente não traga nenhuma mudança visto que já incorporando tudo disso.

Mestrando: Perfeito. Quais são os principais pontos históricos que o governo acabou influenciando nos processos da Usina?

Entrevistado: Não é uma questão de Gestão de Risco entendeu, eu acho que esse risco é uma coisa que você pode medir e gerenciar entendeu? Toda ação política você só consegue ser reativo, acho que você não consegue ser proativo entendeu? e olhando no nosso caso especificamente a única alternativa que nós temos é olhar para dentro e tentar melhorar a nossa gestão lidando com a realidade, por exemplo, das ações do governo que influenciaram os preços, das imposições legais no campo, tem que se adaptar, gerenciando minha exposição.

Mestrando: Vocês utilizaram de práticas de hedge? Cambial, de preços...?

Entrevistado: Então, toda a parte de nosso açúcar orgânico, nós que fazemos a comercialização, o restante, nós fazemos parte Coopersucar, seguindo as políticas deles, que comercializam nosso açúcar. Daí, nos gerenciamos o risco cambial, já que o açúcar é a mercado. Quanto eu posso estar exposto a variação do câmbio em 30, 60, 90 dias, então essa é nossa política. Hoje faz três anos que nós também começamos a fazer fixação do nosso açúcar na Bolsa de Nova York dentro de um modelo que a Coopersucar disponibiliza para nos.

Mestrando: Vocês algum relatório específico para fazer gestão/gerenciamento de risco?

Entrevistado: Não, nós não temos nada especificamente, acaba que toda avaliação aqui, ela acaba por avaliação de Gestão de Risco certo?! mas eu não diria que nós temos aqui especificamente um relatório de gestão de risco, entendeu, acaba de toda vez que você faz alguma avaliação, você avalia também as práticas de gestão de risco. Por exemplo, para tomar aquela decisão, quais são os prós e os contras? Entendeu? quando você coloca os pontos, está fazendo uma avaliação de risco. Por exemplo no financeiro, nós temos muitos recebíveis em dólar, nas nossas decisões precisamos olhar o valor do mercado futuro, a projeção do açúcar, olhando as curvas de preço para ver onde que dá para ser fixado.

Mestrando: Foi realizada alguma consultoria externa no auxílio às práticas de gestão de risco?

Entrevistado: Não, nada específico, nós somos auditados, por exemplo hoje, pela Price, KPMG é nosso consultor tributário, e processo é conduzido pela E&Y. Nós chegamos a iniciar um trabalho de gestão de risco ambiental junto à nossa corretora da seguro.

Mestrando: Vocês têm histórico de colaboradores contratados, que de alguma forma contribuíram ou contribui atualmente, na implantação de práticas de gestão de risco na Usina?

Entrevistado: Olha, pode ser que sim, na indústria por exemplo, ou na área agrícola, mas eu não tenho como afirmar.

Mestrando: Vocês observam nas práticas de gestão de risco um diferencial no mercado?

Entrevistado: Eu acho que sim, vou te dar um exemplo a gente nós tivemos algum tempo atrás, isso já deve fazer uns 5 anos, problema com objeto, corpos estranhos no açúcar que nós exportamos, e por ser um açúcar de alta qualidade, o nível de exigência dos clientes é muito maior, então na verdade isso trouxe um grande Impacto de imagem, quando invisto na operação para impedir que aquela situação se repita e eventualmente até antecipo para que outros não ocorram, isso cria um diferencial para mim, eu crio, eu passo, eu transmito uma segurança para o meu cliente entendeu? que é um diferencial, ele quer comprar de uma empresa que ele sabe que ele pode confiar no produto.

Mestrando: Vocês chegaram a passar por algum processo de fusão, cisão ou incorporação nos últimos 5 anos?

Entrevistado: Acho que nenhum que seja relevante não, mais por questões corporativas. A mais relevante para nós, mas não é recente, foi a criação de uma Greenfield, da Usina Uberaba, mas que já está na sua 11ª safra.

Mestrando: mas tudo isso dentro de um grupo só, vocês não tiveram nenhuma intervenção de Capital externo em relação ao processo, correto?

Entrevistado: Isso, nesta usina nós temos um sócio, o grupo tem 55% e o sócio 45%, então nós temos um Conselho de administração, com gestão dela independente, mas todo discurso é compartilhado. Em termos de compartilhamento de informação, eles se sustentaram com nosso modelo de gestão.

Mestrando: Muito obrigado por toda ajuda!!

Entrevistado: Esperamos ter contribuído! Boa sorte em seu trabalho!

Entrevistado 10

Transcrição Entrevista

Bloco 1- Identificar o perfil do respondente ligado à gestão de risco.

[B1-01] Qual a sua formação? (Contabilidade, Administração, Economia, Outras); Qual sua especialização? (Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado, Outras)

Formado em Ciências Contábeis com pós Especialização em Gestão Contábil e Controladoria.

[B1-02] Qual a seu cargo (função) e há quanto tempo você está na empresa e no cargo? Consultor Tributário / auditor independente há um ano e sete meses. Anteriormente fui coordenador de controladoria por 12 anos.

[B1-03] Conte sua história nas práticas de gestão de risco, como você iniciou e participa deste tema profissionalmente.

Inicialmente, mapeamos os processos, desenvolvemos fluxo de atividades com objetivo de rastrear os GAP's.

Através do fluxo de atividades, pessoas envolvidas no processo opinaram em mudanças sem afetar a qualidade e o resultado. A gestão de risco era monitorada através de ferramentas como Kaizen, PDCA, 5w2h, A3 e 5S.

Bloco 2- Análise da visão dos entrevistados quanto a prática de gestão de risco Justificativa metodológica

[B2-01] – Observamos após pesquisa que essa empresa pratica gestão/gerenciamento de riscos, fale por favor como são realizadas estas práticas.

Antes de mudar qualquer procedimento (escrito e/ou prático), trabalhamos o fluxo de atividade, mapeando detalhadamente a rotina da operação no processo.

Após as mudanças, continuamos os monitoramentos, conversamos com as pessoas envolvidas, listamos o GAP's do efeito, e verificamos os resultados.

[B2-02] –Existem instruções de trabalho, procedimento padrão disponível ou sistematizado a todos os colaboradores?

Algumas atividades não necessitam de procedimento escrito, porém todos os colaboradores passam por treinamento antes de iniciar a sua atividade de rotina.

[B2-03] – Os sócios, o Conselho de Administração, as Diretorias, em relação às práticas de Governança e cultura da companhia, acompanham e estabelecem responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos corporativos?

Sim, o programa exige o monitoramento dos Diretores e reponsabilidade nos impactos.

[B2-04a] – A empresa contempla o Gerenciamento de riscos corporativo quando da elaboração das estratégias e definições de objetivos na companhia?

Sim.

[B2-04b] – Existem limites à exposição ao risco, práticas de hedge?

Sim. Alguns contratos de compromissos externos exigem esses limites.

[B2-04c] – Existe a formalização de Política de gestão de risco?

Sim.

[B2-04d] – Como é atribuída a responsabilidade quanto à exposição ao risco?

Durante um processo exposto, os riscos são de responsabilidade de todos envolvidos na mudança. Um gerente ou supervisor monitora o impacto e a solução aplicada para minimizar o risco.

[B2-05] – Em relação a classificação e avaliação dos riscos, existe um mapeamento dos riscos na companhia classificando por gravidade, quanto ao seu impacto e frequência?

Sim. Em um processo recém estruturado o mapeamento é diário e frequentemente revisto.

[B2-06] – Existe um setor específico que cuida das práticas de gestão de risco?

Sim. O setor de qualidade e de excelência empresarial.

[B2-07a] – A Organização tem a prática de realizar revisões de desempenho da gestão/gerenciamento dos riscos?

Sim, com frequência.

[B2-07b] – Quais os setores da empresa prestam contas ou possuem indicadores de gerenciamento de risco?

Controladoria, Qualidade, Produção industrial, Agrícola (preparo, plantio, tratos e colheita).

[B2-07c] – Os resultados desse processo são reportados aos principais *stakeholders* de risco?

Sim.

[B2-08] – As informações, comunicação e relatórios decorrentes das práticas de gestão de risco são amplamente divulgadas?

Sim, através de painéis de gestão a vista em diversos setores.

Bloco 3- Verificar evidências isomórficas e suas forças causais atuantes nos processos de gestão de risco nas empresas as quais o entrevistado faz parte Justificativa metodológica

[B3-01] – Quando e como surgiu a necessidade de realizar gerenciamento de risco na companhia?

Através da nova política da empresa em buscar excelência nos processos e visando melhoria contínua em suas atividade e gestão.

[B3-02] – Nos últimos cinco anos, quais resultados positivos a companhia obteve por praticar gestão de risco?

A companhia eliminou o equivalente a 4mi em desperdício, e apura resultados que não podem ser avaliados financeiramente, mas em satisfação do cliente e na agilidade das informações.

[B3-03] – Existem imposições legais que forçam a companhia praticar gestão de risco? (ISO, SOX, TACs, financeiros...)

Sim. ISSO, TACs e financeiros.

[B3-04] – Historicamente o setor passou por momentos difíceis e de dependência ou influência do Estado. Quais os principais pontos de risco que pode levantar em relação a este fato nesta organização?

Sim, a queda das commodity, o fator climático e a flutuação do preço de energia elétrica.

[B3-05] – Existe algum relatório gerado exclusivamente para atender à exigência contratual ou de agentes reguladores?

Sim. Relatório de sustentabilidade e o parecer da auditoria externa.

[B3-06a] – A Organização adota modelos de remuneração ajustada ao risco?

Não.

[B3-06b] – Qual é a consequência?

n/a

[B3-07a] – A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias?

Sim. Desenvolvimento contínuo.

[B3-07a] – Foi utilizado uso de consultoria, auditoria?

Sim.

[B3-08] – É possível reconhecer que a entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia?

Sim. Geralmente no conhecimento de outras culturas agregam a gestão.

[B3-09] – A Companhia reconhece nos principais Grupos Empresariais do setor as práticas de gestão de risco como uma das causas do sucesso e de fracasso destas organizações?

Sim, a Companhia participa de workshop com outras empresas para compartilhar cases de sucesso e outros que não deram certo e precisa de mais atenção.

Bloco 4- Identificar as evidências isomórficas na Gestão de risco corporativos das empresas que passaram por processos de internacionalização, quando for o caso.

[B4-01] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, a companhia passou a conviver com exigência de padronização de procedimentos de gestão de risco por filiais, controladas, com base em diretriz da matriz, controladora?

Sim, ao fundir com uma empresa onde o quadro de gestão de risco era o Norte para novas decisões a Companhia foi se adaptando e transformando de forma linear toda a gestão em busca de excelência.

[B4-02] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, quais as contribuições quanto as práticas de gestão de risco, podem ser observadas, tanto recebidas da matriz, controladora quanto das já existentes nas filiais, controladas antes e que foram legitimadas pela matriz, controladora?

No quadro de indicadores de produção, metas de índices das DF's, no nível de estoque mínimo para cultivo e manutenção.

[B4-03] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, em sua opinião, o que melhorou ou perdeu valor, nas práticas de gestão de risco na organização?

A aplicação de metodologia de gestão fez com que a matriz tornasse dono do negócio, ao incorporar uma empresa com a gestão em seus princípios a compradora tornou-se uma gerenciadora de conflitos sendo forçada a aplicar programas de gestão e mudança na forma de administrar os recursos.

Como toda mudança causa transtorno e efeito da implantação começou a aparecer após alguns anos de forma positiva e sustentável.

O que se perde em não monitorar os riscos é incalculável em comparação de uma gestão vista de perto. Qualquer empresa que não tenha um acompanhamento dos riscos não sobrevive no mercado.

Entrevistado 11

Transcrição Entrevista

Bloco 1- Identificar o perfil do respondente ligado à gestão de risco.

[B1-01] Qual a sua formação? (Contabilidade, Administração, Economia, Outras); Qual sua especialização? (Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado, Outras)

Formação em Administração de empresas com MBA em Gestão sucroalcooleira

[B1-02] Qual a seu cargo (função) e há quanto tempo você está na empresa e no cargo?
Supervisor de Pessoal – 1 ano na empresa

[B1-03] Conte sua história nas práticas de gestão de risco, como você iniciou e participa deste tema profissionalmente.

Na empresa anterior tinha mais atuação na gestão de riscos por se tratar de uma multinacional e por procedimentos da própria organização. Já na empresa atual, por ter administração familiar não profissionalizada, a atuação na gestão de riscos é quase nula.

Bloco 2- Análise da visão dos entrevistados quanto a prática de gestão de risco Justificativa metodológica

[B2-01] – Observamos após pesquisa que essa empresa pratica gestão/gerenciamento de riscos, fale por favor como são realizadas estas práticas.

A empresa não pratica.

[B2-02] –Existem instruções de trabalho, procedimento padrão disponível ou sistematizado a todos os colaboradores?

Não.

[B2-03] – Os sócios, o Conselho de Administração, as Diretorias, em relação às práticas de Governança e cultura da companhia, acompanham e estabelecem responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos corporativos?

Não.

[B2-04a] – A empresa contempla o Gerenciamento de riscos corporativo quando da elaboração das estratégias e definições de objetivos na companhia?

Não.

[B2-04b] – Existem limites à exposição ao risco, práticas de hedge?

Não.

[B2-04c] – Existe a formalização de Política de gestão de risco?

Não.

[B2-04d] – Como é atribuída a responsabilidade quanto à exposição ao risco?

Não há atribuições.

[B2-05] – Em relação a classificação e avaliação dos riscos, existe um mapeamento dos riscos na companhia classificando por gravidade, quanto ao seu impacto e frequência?

Não.

[B2-06] – Existe um setor específico que cuida das práticas de gestão de risco?

Não.

[B2-07a] – A Organização tem a prática de realizar revisões de desempenho da gestão/gerenciamento dos riscos?

Não.

[B2-07b] – Quais os setores da empresa prestam contas ou possuem indicadores de gerenciamento de risco?

Os departamentos/setores não fazem este controle.

[B2-07c] – Os resultados desse processo são reportados aos principais *stakeholders* de risco?

Não.

[B2-08] – As informações, comunicação e relatórios decorrentes das práticas de gestão de risco são amplamente divulgadas?

Não são realizados.

Bloco 3- Verificar evidências isomórficas e suas forças causais atuantes nos processos de gestão de risco nas empresas as quais o entrevistado faz parte Justificativa metodológica

[B3-01] – Quando e como surgiu a necessidade de realizar gerenciamento de risco na companhia?

A empresa não atua com gestão de riscos.

[B3-02] – Nos últimos cinco anos, quais resultados positivos a companhia obteve por praticar gestão de risco?

N/A.

[B3-03] – Existem imposições legais que forçam a companhia praticar gestão de risco? (ISO, SOX, TACs, financeiros...)

Não .

[B3-04] – Historicamente o setor passou por momentos difíceis e de dependência ou influência do Estado. Quais os principais pontos de risco que pode levantar em relação a este fato nesta organização?

Não diria dependência do estado, mas sim influencia, pois a politica do governo anterior de precificação dos combustíveis, atrapalhou o desenvolvimento dos negócios elevando

diretamente os custos do produto, que associado com a queda do preço do açúcar no mercado internacional, trouxeram grandes incertezas e alto risco de prejuízo.

[B3-05] – Existe algum relatório gerado exclusivamente para atender à exigência contratual ou de agentes reguladores?

Não.

[B3-06a] – A Organização adota modelos de remuneração ajustada ao risco?

Ainda não.

[B3-06b] – Qual é a consequência?

Alta rotatividade de pessoas e custo elevado com admissões e demissões, bem como, a não fidelização de profissionais capacitados e dispostos a alavancar o negócio.

[B3-07a] – A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias?

Não.

[B3-07a] – Foi utilizado uso de consultoria, auditoria?

Para gestão de riscos não.

[B3-08] – É possível reconhecer que a entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia?

Sim, é possível.

[B3-09] – A Companhia reconhece nos principais Grupos Empresariais do setor as práticas de gestão de risco como uma das causas do sucesso e de fracasso destas organizações?

Quando me refiro à companhia, falo diretamente da direção, e estes não reconhecem tais práticas em outras companhias.

Bloco 4- Identificar as evidências isomórficas na Gestão de risco corporativos das empresas que passaram por processos de internacionalização, quando for o caso.

[B4-01] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, a companhia passou a conviver com exigência de padronização de procedimentos de gestão de risco por filiais, controladas, com base em diretriz da matriz, controladora?

N/A.

[B4-02] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, quais as contribuições quanto as práticas de gestão de risco, podem ser observadas, tanto recebidas da matriz, controladora quanto das já existentes nas filiais, controladas antes e que foram legitimadas pela matriz, controladora?

N/A.

[B4-03] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, em sua opinião, o que melhorou ou perdeu valor, nas práticas de gestão de risco na organização?

N/A.

Entrevistado 12

Transcrição Entrevista

Bloco 1- Identificar o perfil do respondente ligado à gestão de risco.

[B1-01] Qual a sua formação? (Contabilidade, Administração, Economia, Outras); Qual sua especialização? (Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado, Outras)

Bacharel em Ciências Contábeis.

MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria.

[B1-02] Qual a seu cargo (função) e há quanto tempo você está na empresa e no cargo? Gerente de Controladoria. Na empresa fazem 7 anos e no cargo há 2 anos.

[B1-03] Conte sua história nas práticas de gestão de risco, como você iniciou e participa deste tema profissionalmente.

Iniciei com práticas de gestão de risco há pouco tempo, quando a empresa decidiu precificar parte de sua produção no mercado de futuros de açúcar. Analiso as nossas necessidades, perspectivas do mercado e quais estratégias devemos seguir e levadas ao comitê para avaliação.

Bloco 2- Análise da visão dos entrevistados quanto a prática de gestão de risco Justificativa metodológica

[B2-01] – Observamos após pesquisa que essa empresa pratica gestão/gerenciamento de riscos, fale por favor como são realizadas estas práticas.

A empresa mapeou todos os riscos em diversos processos/setores, com colaboração de uma consultoria. Avaliou a gravidade de cada risco e quais destes ficar exposto e quais necessitariam de um plano de ação e/ou controle mais intensivo.

[B2-02] –Existem instruções de trabalho, procedimento padrão disponível ou sistematizado a todos os colaboradores?

Não existe.

[B2-03] – Os sócios, o Conselho de Administração, as Diretorias, em relação às práticas de Governança e cultura da companhia, acompanham e estabelecem responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos corporativos?

Não.

[B2-04a] – A empresa contempla o Gerenciamento de riscos corporativo quando da elaboração das estratégias e definições de objetivos na companhia?

Não de maneira coordenada.

[B2-04b] – Existem limites à exposição ao risco, práticas de hedge?

Existe um plano de hedge em relação aos preços de açúcar, do qual são definidas estratégias diferentes para cada objetivo.

[B2-04c] – Existe a formalização de Política de gestão de risco?

Está em processo de formalização da Política de gestão de risco em relação a preços de açúcar. Para os demais riscos não existe formalização.

[B2-04d] – Como é atribuída a responsabilidade quanto à exposição ao risco?

Cada setor é responsável por identificar os riscos inerentes ao seu processo, avaliar junto à Gerência e Diretoria, que irá decidir se expor ou não àquele risco.

[B2-05] – Em relação a classificação e avaliação dos riscos, existe um mapeamento dos riscos na companhia classificando por gravidade, quanto ao seu impacto e frequência?

Sim, através da gestão da qualidade.

[B2-06] – Existe um setor específico que cuida das práticas de gestão de risco?

Não existe.

[B2-07a] – A Organização tem a prática de realizar revisões de desempenho da gestão/gerenciamento dos riscos?

Sim, anualmente.

[B2-07b] – Quais os setores da empresa prestam contas ou possuem indicadores de gerenciamento de risco?

Os setores de produção industrial e a gestão financeira.

[B2-07c] – Os resultados desse processo são reportados aos principais *stakeholders* de risco?

Somente à gestão da própria companhia.

[B2-08] – As informações, comunicação e relatórios decorrentes das práticas de gestão de risco são amplamente divulgadas?

Somente à gestão da própria companhia.

Bloco 3- Verificar evidências isomórficas e suas forças causais atuantes nos processos de gestão de risco nas empresas as quais o entrevistado faz parte Justificativa metodológica

[B3-01] – Quando e como surgiu a necessidade de realizar gerenciamento de risco na companhia?

Quando as margens passaram a ficar mais apertadas, em decorrência dos níveis de preços.

[B3-02] – Nos últimos cinco anos, quais resultados positivos a companhia obteve por praticar gestão de risco?

A empresa teve resultado positivo no hedge de açúcar, que caso não tivesse avaliado o risco, poderia ter perdido receita.

[B3-03] – Existem imposições legais que forçam a companhia praticar gestão de risco? (ISO, SOX, TACs, financeiros...)

Não existem.

[B3-04] – Historicamente o setor passou por momentos difíceis e de dependência ou influência do Estado. Quais os principais pontos de risco que pode levantar em relação a este fato nesta organização?

A empresa sofreu com o controle de preços da gasolina, que impactam diretamente nos preços do etanol. Caso não houvesse controle dos preços da gasolina, a empresa comercializaria os preços do etanol em níveis mais altos.

[B3-05] – Existe algum relatório gerado exclusivamente para atender à exigência contratual ou de agentes reguladores?

Atualmente não.

[B3-06a] – A Organização adota modelos de remuneração ajustada ao risco?

Não.

[B3-06b] – Qual é a consequência?

N/A

[B3-07a] – A Organização promove a disseminação de cultura de gestão de risco junto aos colaboradores, efetuando treinamento, em alguns casos com a participação de Associações, órgãos de classe ou consultorias?

Sim, através de treinamentos.

[B3-07a] – Foi utilizado uso de consultoria, auditoria? Sim, consultoria.

[B3-08] – É possível reconhecer que a entrada de novos colaboradores, originários de outras empresas, contribuíram para melhorar ou implementar práticas de gestão de risco na companhia? Não observado.

[B3-09] – A Companhia reconhece nos principais Grupos Empresariais do setor as práticas de gestão de risco como uma das causas do sucesso e de fracasso destas organizações?

Sim.

Bloco 4- Identificar as evidências isomórficas na Gestão de risco corporativos das empresas que passaram por processos de internacionalização, quando for o caso.

[B4-01] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, a companhia passou a conviver com exigência de padronização de procedimentos de gestão de risco por filiais, controladas, com base em diretriz da matriz, controladora? N/A

[B4-02] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, quais as contribuições quanto as práticas de gestão de risco, podem ser observadas, tanto recebidas da matriz, controladora quanto das já existentes nas filiais, controladas antes e que foram legitimadas pela matriz, controladora? N/A

[B4-03] – Após o processo de Fusão, Cisão ou Incorporação, em sua opinião, o que melhorou ou perdeu valor, nas práticas de gestão de risco na organização? N/A