



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Gestão de riscos em multinacional da indústria ótica: o risco de imagem no after-sales

ELIEL SOUSA SANTOS

INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESTADO DE SÃO PAULO - IFSP

ALEXANDRE AUGUSTO LARA BARBOSA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

JEFFERSON LUIZ BUTION

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

ANDREI CARLOS TORRESANI PAZA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

FÁBIO LOTTI OLIVA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos a Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA-USP), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) pela estrutura e apoio as pesquisas desenvolvidas na área de gestão de riscos.

Gestão de riscos em multinacional da indústria ótica: o risco de imagem no after-sales

Introdução

À frente de cenários altamente dinâmicos como os ambientes de negócios contemporâneos, o gerenciamento de riscos corporativos (GRC) pode proporcionar maior segurança para o atingimento dos objetivos estratégicos e prevenir perdas de valor aos negócios. Estudos nesta temática, possibilitam a contribuição com artefatos metodológicos que ajudem a organização dos riscos relacionados ao valor, que por sua vez, poderá trazer atributos para o fortalecimento da cultura de riscos corporativos, inclusive para subsidiar avaliações periódicas de maturidade em gestão de riscos nas empresas.

Contexto Investigado

Os riscos estudados neste artigo dizem respeito a uma multinacional da indústria ótica, especificamente ao seu departamento de back office, o qual compreende os processos de venda, planejamento da agenda mensal de tratativas de mídias sociais, operações e logística. Com filiais nos cinco continentes, o volume de produção da empresa e sua representatividade na cadeia de valor ótica atingiu receita de quase 2 bilhões de euros em 2017.

Diagnóstico da Situação-Problema

Inicialmente foram mapeados os agentes envolvidos no ambiente de negócios da empresa e as relações estabelecidas entre eles. Isto permitiu a identificação de 9 tipos de agentes e mais de 25 riscos. Posteriormente, as práticas de GRC da empresa foram investigadas, possibilitando auferir o nível de efetividade da GRC na organização por meio de quatro fatores (Oliva, 2016): organização, tecnicidade, transparência e engajamento. Em uma escala de 0 a 100, a empresa estudada teve pontuações de 45, 43, 44 e 48, respectivamente, demonstrando oportunidades de melhoria em seu nível de maturidade em GRC.

Intervenção Proposta

Para o avanço dos quatro fatores e, portanto, do nível de maturidade em GRC da empresa, foram propostos alguns mecanismos. Para o fator tecnicidade, por exemplo, há a oportunidade de fazer um incremento dentro do escopo do KPI de Customer Service, a fim de trazer o indicador do Hugme com as notas dos atendimentos feitos pelo time de mídias sociais, possibilitando um controle mais assertivo da variável que vem de encontro com o risco de imagem. Também foi proposto um indicador estratégico padronizado para complementar o processo de análise e acompanhamento de dados coletados pela empresa.

Resultados Obtidos

Identificamos que a organização das informações gerenciais e a forma de agrupamento do sistema de gestão são importantes para o tratamento de risco de imagem-reputação. O levantamento dos dados e o processamento das informações permitiu à empresa uma reflexão sobre a frequência de aferição de dados e a rapidez com que os riscos pudessem ser identificados. Por fim, uma transformação no conhecimento sobre riscos relacionados ao ambiente de valor foi iniciada, com perspectiva de resultados futuros para o aumento da maturidade em sua gestão de riscos.

Contribuição Tecnológica-Social

Ao aplicar o modelo de Oliva (2016) nesta multinacional da indústria ótica, o artigo demonstra na prática como gestores de outras empresas e setores podem aplicar um modelo teórico de GRC em



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

seus negócios. Ademais, ao observar que, independentemente do agente ou tipo de relação considerado, os riscos de imagem ganham importância significativa, chama um alerta para análise e tratamento destes riscos. Por fim, a evolução da gestão de riscos nas empresas, com consequente redução de riscos aos consumidores, constituem a principal contribuição social da intervenção proposta.