

GESTÃO DE RISCOS EM UMA EMPRESA GLOBAL: O CASO DA APPLE INC.

RISK MANAGEMENT IN A GLOBAL COMPANY: THE CASE OF APPLE INC.

Fabício Húngaro de Paula Tavares¹, Isabela Ferreira Hervaz² e Kamila Pereira Picheli³ Rafaela Saraiva Correia⁴ e Guilherme Augusto Dionisio Vivaldi⁵

¹Centro Universitário do Sul de Minas - GRUPO UNIS/MG, Varginha, Minas Gerais –
E-mail: fabricao.tavares@alunos.unis.edu.br ORCID: 0009-0005-1593-8055.

²Centro Universitário do Sul de Minas – GRUPO UNIS/MG, Varginha, Minas Gerais,
E-mail: Isabela.hervaz@alunos.unis.edu.br ORCID: 0009-0004-9611- 0761.

³Centro Universitário do Sul de Minas - GRUPO UNIS/MG, Varginha, Minas Gerais - E-
mail: kamila.picheli@alunis.unis.edu.br ORCID: 0009-0007-3819- 8461.

⁴Centro Universitário do Sul de Minas - GRUPO UNIS/MG, Varginha, Minas Gerais -
E-mail: rafaela.correia@professor.unis.edu.br ORCID: 0009-0003-0472-6845.

⁵Centro Universitário do Sul de Minas - GRUPO UNIS/MG, Varginha, Minas Gerais -
E-mail: guilherme.vivaldi@professor.unis.edu.br ORCID:0000-0002-7557-2850.

RESUMO

O presente artigo aborda a gestão de riscos corporativos na Apple Inc., uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, reconhecida por sua inovação, abrangência global e complexa cadeia de suprimentos. A escolha do tema se justifica pela crescente relevância da governança de riscos em um cenário econômico marcado por instabilidade geopolítica, avanços tecnológicos e pressões ambientais. O objetivo do estudo é analisar as práticas adotadas pela Apple no gerenciamento de riscos estratégicos, operacionais, financeiros e reputacionais, avaliando como a empresa estrutura políticas preventivas e corretivas para garantir a continuidade dos negócios. O trabalho foi desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica e documental, com base em relatórios corporativos, normas internacionais e literatura especializada em gestão de riscos. A análise evidenciou que a Apple adota uma abordagem integrada de Gerenciamento de riscos empresariais (ERM), fundamentada na ISO 31000 e na estrutura COSO ERM, promovendo alinhamento entre estratégias de mitigação e sustentabilidade. Constatou-se que a cultura organizacional da empresa,

pautada pela inovação e confidencialidade, contribui para a resiliência frente a riscos tecnológicos e de imagem, consolidando a Apple como referência em governança global de riscos.

Palavras-chave: Apple Inc. Gestão de riscos. Governança corporativa. ISO 31000. Sustentabilidade

1. INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados e a intensificação da competição internacional tornaram a gestão de riscos um componente essencial da governança corporativa moderna. Segundo Hopkin (2018), a interconexão econômica global expõe as organizações a uma variedade crescente de riscos estratégicos, operacionais e reputacionais, os quais exigem respostas estruturadas e contínuas. Essa nova realidade corporativa, marcada pela volatilidade e pela aceleração tecnológica, demanda das empresas mecanismos capazes de antecipar incertezas e transformar ameaças em oportunidades de fortalecimento institucional.

Em empresas globais como a Apple Inc., a exposição a riscos é amplificada por fatores geopolíticos, econômicos, tecnológicos e ambientais, exigindo modelos de governança que conciliem inovação, sustentabilidade e controle operacional. De acordo com Kaplan e Mikes (2012), o gerenciamento de riscos corporativos eficaz envolve não apenas a identificação e mitigação de ameaças, mas também a integração desses processos à cultura organizacional, de modo a apoiar decisões estratégicas. Nessa perspectiva, a gestão de riscos corporativos, ou *Enterprise Risk Management (ERM)*, constitui um instrumento estratégico de criação e preservação de valor, como preconizado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2017)*.

A estrutura do COSO ERM propõe que a gestão de riscos seja “integrada à estratégia e ao desempenho organizacional” (COSO, 2017, p. 8), possibilitando maior coerência entre objetivos e práticas de mitigação. De forma complementar, a norma ISO 31000:2018 define a gestão de riscos como o “conjunto de atividades

coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos” (ISO, 2018, p. 2), enfatizando que esse processo deve permear todas as instâncias da estrutura corporativa, da alta administração às operações cotidianas.

A escolha do tema se justifica pela relevância crescente da governança de riscos em empresas multinacionais, especialmente diante de transformações geopolíticas, mudanças climáticas e crises tecnológicas que impactam cadeias de suprimentos, imagem institucional e desempenho financeiro. Power (2009) argumenta que o risco se tornou “a linguagem dominante da governança contemporânea”, representando um modo de organizar e legitimar decisões sob condições de incerteza. Nesse sentido, estudar a gestão de riscos em uma corporação de escala global como a Apple permite compreender como princípios de responsabilidade corporativa e sustentabilidade são traduzidos em práticas concretas de mitigação e prevenção.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar como a Apple Inc. desenvolve e aplica sua gestão de riscos, considerando dimensões estratégicas, operacionais, financeiras e reputacionais. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica e análise documental de relatórios corporativos da empresa referentes aos anos de 2023 e 2024, além de literatura acadêmica sobre governança e gestão de riscos. A relevância da pesquisa reside em demonstrar que o gerenciamento integrado de riscos é um elemento estruturante da governança global, contribuindo para a resiliência organizacional e para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis no contexto das economias interconectadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A ISO 31000:2018, procura solucionar e tratar incertezas como parte de uma estratégia, o COSO ERM (2017) menciona os riscos, as estratégias e desempenho, torando se mais forte a sustentabilidade corporativa, a gestão de rcos aumenta resiliência com desafios globais Hopkin (2018) e Oliveira e Silva (2020), empresas como a Apple In, aplicam princípios como alinhamento de ética, inovação de sustentabilidade, usando energia 100% renovável, e assim o risco é convertido em vantagem competitiva global e ferramenta estratégica.

2.1 Fundamentos da Gestão de Riscos

A gestão de riscos é compreendida, segundo a norma ISO 31000:2018, como um conjunto sistemático de políticas e processos destinados a identificar, analisar e mitigar incertezas que possam impactar o alcance dos objetivos organizacionais. O documento define gestão de riscos como o “conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos” (ISO, 2018, p. 2). Esse modelo propõe uma abordagem integrada, na qual o risco é tratado não apenas como uma ameaça, mas como elemento essencial de planejamento e tomada de decisão estratégica.

Kaplan e Mikes (2012) defendem que a gestão eficaz de riscos corporativos deve ser integrada à cultura da organização, pois isso permite não apenas antecipar ameaças, mas também explorar oportunidades de melhoria contínua. Para os autores, a verdadeira gestão de riscos vai além de proteger a empresa contra perdas, focando em capacitá-la a assumir riscos de maneira mais inteligente e estratégica.

Para Power (2009), o risco tornou-se “uma linguagem de governança global, um modo de legitimar decisões sob condições de incerteza” (p. 8), sendo o elo entre regulação, desempenho financeiro e reputação institucional.

Nesse contexto, o Enterprise Risk Management (ERM), conforme o *framework* desenvolvido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), busca alinhar a tolerância ao risco com a estratégia e o apetite organizacional, promovendo transparência e confiança junto aos *stakeholders*. O documento destaca que “a gestão de riscos corporativos integra estratégia, desempenho e apetite ao risco, de modo que a organização possa criar, preservar e realizar valor” (COSO, 2017, p. 8). Essa visão coloca o risco como variável de vantagem competitiva e de sustentabilidade corporativa.

2.2 Gestão de Riscos Corporativos e Governança Global

Em empresas transnacionais, a gestão de riscos está intrinsecamente ligada à governança corporativa e à responsabilidade socioambiental. Hopkin (2018) observa que, diante da globalização, as organizações enfrentam novos tipos de vulnerabilidades, incluindo riscos geopolíticos, regulatórios e climáticos, que demandam estruturas robustas de governança global. O autor afirma que “as organizações devem integrar a gestão de riscos à tomada de decisão estratégica para

garantir resiliência em ambientes de mudança acelerada” (HOPKIN, 2018, p. 15, tradução nossa).

Oliveira e Silva (2020) complementam que a governança de riscos fortalece a confiança de investidores e consumidores, reduzindo a exposição a perdas financeiras e danos reputacionais. No mesmo sentido, Hill e Jones (2012) ressaltam que “a coordenação global entre matriz e subsidiárias é essencial para garantir coerência ética e sustentabilidade nas decisões corporativas” (p. 32, tradução nossa).

Esses princípios são aplicáveis à Apple Inc., cuja operação abrange mais de quarenta países, exigindo estratégias sofisticadas para lidar com riscos de variação cambial, interrupções logísticas, tensões comerciais e volatilidade de demanda. O relatório anual da empresa reconhece de modo explícito que “Como a Companhia atualmente obtém certos componentes de fontes únicas ou limitadas, ela está sujeita a riscos significativos de fornecimento e precificação” (APPLE INC., 2024a, p. 14, tradução nossa), evidenciando a exposição da companhia à concentração produtiva na Ásia.

2.3 A Gestão de Riscos na Apple Inc.

A Apple Inc. adota um modelo de gestão de riscos corporativos fortemente integrado à sua estratégia de sustentabilidade e inovação. Seu Comitê de Auditoria e Riscos supervisiona políticas internas, controles financeiros e estratégias de mitigação (APPLE INC., 2024a).

No relatório *People and Environment in Our Supply Chain – 2024 Annual Progress Report*, a empresa informa que

“Mais de 320 de nossos fornecedores comprometeram-se a migrar para o uso de energia 100 % renovável em sua produção para a Apple. Nossos fornecedores economizaram 76 bilhões de galões de água e eliminaram três milhões de toneladas métricas de resíduos provenientes da manufatura” (APPLE INC., 2024b, p. 22). Esses dados demonstram que a Apple considera o risco ambiental e reputacional como parte fundamental de seu modelo de negócios.

Além disso, a empresa relatou em 2024 a operação de 17,8 gigawatts de energia renovável em sua cadeia global, evitando 21,8 milhões de toneladas métricas de emissões de gases de efeito estufa, o que reforça seu compromisso com a mitigação de riscos climáticos e com a governança ESG (APPLE INC., 2024d).

No âmbito ético e de conformidade, a Apple publica anualmente o *Conflict Minerals Report*, no qual declara que “Fornecedores que não cumprirem as normas de direitos humanos ou ambientais da Apple correm o risco de ser removidos de nossa cadeia de fornecimento” (APPLE INC., 2025, p. 5, tradução nossa), demonstrando rigor no gerenciamento de riscos reputacionais e de direitos humanos.

2.4 Modelos e Estratégias de Mitigação

A Apple combina métodos quantitativos e qualitativos de avaliação de riscos, utilizando indicadores-chave (*Key Risk Indicators – KRIs*), modelagem probabilística e ferramentas de data analytics para monitorar vulnerabilidades e oportunidades. Conforme Simons (2000, p. 82, tradução nossa), “as empresas inovadoras devem empregar sistemas de controle interativo que equilibrem risco e oportunidade, permitindo aprendizado organizacional e adaptação contínua”.

As práticas da Apple estão alinhadas à ISO 31000:2018 e ao COSO ERM (2017), contemplando etapas de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos. A companhia também adota o *Supplier Code of Conduct*, assegurando conformidade trabalhista e ambiental em toda a cadeia produtiva. Assim, o gerenciamento de riscos deixa de ser meramente operacional e torna-se elemento central de sua governança estratégica global, reforçando a sustentabilidade e a resiliência corporativa.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo é de natureza qualitativa e exploratória, desenvolvido mediante revisão bibliográfica e documental. Foram analisados artigos científicos sobre gestão de riscos, relatórios de sustentabilidade e documentos corporativos da Apple Inc. (2023–2024), bem como as normas ISO 31000:2018 e a estrutura COSO ERM (2017). A pesquisa buscou identificar práticas reais e fundamentos teóricos aplicáveis à gestão de riscos em empresas globais, sem coleta de dados empíricos diretos, mas com base em fontes secundárias e dados públicos.

A pesquisa realizada apresenta natureza qualitativa, pois busca compreender e interpretar o fenômeno da gestão de risco no contexto de uma empresa global, considerando percepções, práticas e significados envolvidos, conforme orienta

Minayo (2010). Quanto aos objetivos, caracteriza-se como exploratória, uma vez que visa proporcionar maior familiaridade com o tema e possibilitar o aprofundamento teórico sobre o assunto, conforme Gil (2008).

No que se refere aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, fundamentada na análise de livros, artigos científicos, normas internacionais (como ISO 31000 e COSO) e relatórios organizacionais. Segundo Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa bibliográfica utiliza material já publicado, enquanto a pesquisa documental analisa documentos institucionais, dados internos ou registros que ainda não receberam tratamento analítico sistemático.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A análise dos relatórios corporativos e ambientais da Apple Inc. evidencia que a gestão de riscos está profundamente incorporada à cultura de inovação da empresa, sendo tratada como instrumento estratégico e não apenas como reação a ameaças. De acordo com o *Enterprise Risk Management* (COSO, 2017), a gestão de riscos deve “integrar a estratégia, o desempenho e o apetite ao risco, de modo que a organização crie, preserve e realize valor”. Essa premissa é claramente observada nas políticas corporativas da Apple, que utiliza o risco como oportunidade para fortalecer processos, aprimorar cadeias produtivas e sustentar sua vantagem competitiva global. No Form 10-K (2024), a empresa reconhece de maneira explícita: “Como a Companhia atualmente obtém certos componentes de fontes únicas ou limitadas, ela está sujeita a riscos significativos de fornecimento e precificação” (APPLE INC., 2024a, p. 14, tradução nossa).

Essa afirmação revela a vulnerabilidade da organização diante da concentração produtiva na Ásia, especialmente em países como China, Índia e Vietnã, onde estão localizados diversos fornecedores estratégicos. Tal cenário exige políticas de diversificação de fornecimento, bem como o fortalecimento de mecanismos de auditoria logística, conforme recomenda a ISO 31000:2018, ao estabelecer que o gerenciamento de riscos deve ser “parte integrante de todos os processos organizacionais” (ISO, 2018, p. 3).

No relatório *People and Environment in Our Supply Chain – 2024 Annual Progress Report*, a Apple informa: “Mais de 320 de nossos fornecedores comprometeram-se a migrar para o uso de energia 100 % renovável em sua produção para a Apple. Nossos fornecedores economizaram 76 bilhões de galões de água e

eliminaram três milhões de toneladas métricas de resíduos provenientes da manufatura” (APPLE INC., 2024b, p. 22, tradução nossa).

Esses números evidenciam que a sustentabilidade ambiental constitui parte estruturante da gestão de riscos corporativos da empresa. De acordo com Kaplan e Mikes (2012), organizações resilientes são aquelas capazes de “transformar riscos em oportunidades de aprendizado e inovação”, princípio claramente materializado na Apple, que associa mitigação ambiental e eficiência produtiva.

A empresa também destaca avanços significativos na mitigação de riscos climáticos. Segundo o relatório divulgado pelo World Business Council for Sustainable Development, “a Apple opera 17,8 gigawatts de energia renovável em sua cadeia global de suprimentos, o que permitiu evitar 21,8 milhões de toneladas métricas de emissões de gases de efeito estufa em 2024” (APPLE INC., 2024d, tradução nossa). Essa prática confirma a integração entre inovação tecnológica e governança ESG, alinhando-se às diretrizes da ISO 31000 e às metas internacionais de neutralidade de carbono.

No campo da segurança e privacidade digital, a Apple reafirma em seu relatório anual que: “Perdas ou acessos não autorizados a informações confidenciais, incluindo dados pessoais, podem prejudicar materialmente os negócios, a reputação e a condição financeira da empresa” (APPLE INC., 2024a, p. 18, tradução nossa). Esse posicionamento consolida a empresa como referência em ética digital e proteção de dados, o que reforça a confiança de consumidores e acionistas.

Por outro lado, a Apple reconhece os riscos sociais e reputacionais associados à sua cadeia de suprimentos. No *Conflict Minerals Report (2024)*, a companhia declara que “fornecedores que não cumprirem as normas de direitos humanos ou ambientais da Apple correm o risco de ser removidos de nossa cadeia de fornecimento” (APPLE INC., 2025, p. 5, tradução nossa). Essa política demonstra a adoção de mecanismos de governança preventiva e de *due diligence*, conforme defendido por Power (2009), para quem a gestão de riscos “deve abarcar também as dimensões morais e sociais da atividade empresarial”.

Dessa forma, a gestão de riscos da Apple Inc. mostra-se um modelo multidimensional, no qual as esferas operacional, ambiental, ética e tecnológica se articulam em um sistema integrado de governança. Ainda que persistam desafios relacionados à concentração produtiva na Ásia e às condições laborais de

fornecedores, a empresa avança na consolidação de um modelo corporativo que transforma a gestão de riscos em instrumento de sustentabilidade e inovação estratégica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o problema proposto, conclui-se que a gestão de riscos na Apple Inc. constitui um modelo robusto e dinâmico de governança corporativa, ancorado em princípios de inovação, sustentabilidade e transparência. O estudo permitiu compreender que o sucesso da empresa decorre não apenas de sua capacidade tecnológica, mas também da maturidade com que identifica, avalia e responde a riscos em escala global.

Constatou-se que a adoção de estruturas como ISO 31000 e COSO ERM contribui para padronizar processos e reforçar a responsabilidade corporativa. Contudo, permanecem desafios vinculados à diversificação de fornecedores, à mitigação de riscos socioambientais e à necessidade de fortalecer a comunicação de riscos entre stakeholders.

Sugere-se que futuras pesquisas aprofundem a análise comparativa entre empresas globais de tecnologia, visando compreender como diferentes estruturas de governança influenciam a eficácia da gestão de riscos.

ABSTRACT

This article analyzes corporate risk management at Apple Inc., highlighting its relevance in a global scenario of geopolitical uncertainties, technological advancements, and environmental pressures. The objective is to understand how the company manages strategic, operational, financial, and reputational risks, ensuring the continuity and stability of its operations. The research was conducted through a bibliographic and documentary review, using corporate reports, international standards, and specialized literature. The results show that Apple adopts an integrated Enterprise Risk Management (ERM) approach, based on the guidelines of ISO 31000 and COSO ERM, which allows it to align its risk mitigation strategies with its innovation and sustainability objectives. It was observed that the company's organizational culture, guided by confidentiality, continuous innovation, and operational excellence,

significantly contributes to the prevention and management of risks, especially those related to technology and reputation. This preventive and integrated approach strengthens its adaptability to crises, cyber threats, and changes in the global market. In conclusion, Apple stands out as a benchmark in governance and risk management, demonstrating that structured policies aligned with corporate strategy are essential to ensure resilience, competitiveness, and long-term sustainability in an increasingly complex and dynamic business environment.

Keywords: Corporate governance; Risk mitigation; Business strategy; Technology; Supply chain.

REFERÊNCIAS

APPLE INC. Form 10-K: **Annual Report for the fiscal year ended September 28, 2024.** Cupertino: Apple Inc., 2024a. Disponível em: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000032019324000123/aapl-20240928.htm>. Acesso em: 30 out. 2025.

APPLE INC. **People and Environment in Our Supply Chain – 2024 Annual Progress Report.** Cupertino: Apple Inc., 2024b. Disponível em: https://s203.q4cdn.com/367071867/files/doc_downloads/2024/04/Apple-Supply-Chain-2024-Progress-Report.pdf. Acesso em: 30 out. 2025.

APPLE INC. **2024 Mapping of the Apple Supply Chain – United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights Report.** Cupertino: Apple Inc., 2024c.

Disponível em:

https://s203.q4cdn.com/367071867/files/doc_downloads/2024/04/Apple-UNGP-Mapping.pdf. Acesso em: 30 out. 2025.

APPLE INC. “**Accelerating Clean Energy in Apple’s Supply Chain**”. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) News, 2024d. Disponível em: <https://www.wbcSD.org/news/apple-unveils-environmental-progress-surpassing-60-percent-reduction-in-global-greenhouse-gas-emissions/>. Acesso em: 30 out. 2025.

APPLE INC. **Conflict Minerals Report for the Reporting Period January 1 – December 31, 2024**. Cupertino: Apple Inc., 2025. Disponível em: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000114036125012359/ef20046400_ex1-01.htm. Acesso em: 30 out. 2025.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance**. New York: COSO, 2017.

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **Strategic Management: An Integrated Approach**. 12. ed. Boston: Cengage Learning, 2012.

HOPKIN, Paul. **Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management**. 5. ed. London: Kogan Page, 2018.

ISO. **ISO 31000: Risk Management – Guidelines**. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.

KAPLAN, Robert S.; MIKES, Anette. Managing Risks: A New Framework. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 6, p. 48–60, 2012.

Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017

Minayo, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 14. ed. São

Paulo: Hucitec, 2010

OLIVEIRA, Maria C.; SILVA, José A. **Governança Corporativa e Gestão de Riscos Globais**. São Paulo: Atlas, 2020.

POWER, Michael. **The Risk Management of Everything**: Rethinking the Politics of Uncertainty. London: Demos, 2009.

SIMONS, Robert. **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.