

## Percepção sobre os Fatores do Gerenciamento de Riscos Corporativos que Influenciam o Planejamento Estratégico

Recebido: 20/09/2018

Aprovado: 10/01/2019

<sup>1</sup>Corinto Lucca Arruda

<sup>2</sup>Fernando Menchini

<sup>3</sup>Paschoal Tadeu Russo

### Resumo

Nesta pesquisa foi desenvolvido (teoricamente) e testado (empiricamente) um instrumento que possibilita avaliar a influência da gestão de riscos corporativos no planejamento estratégico. Para isso, foi desenvolvido um modelo por meio da integração do *Enterprise Risk Management* [ERM] (COSO, 2017) e das etapas do Planejamento Estratégico (diagnóstico estratégico, formulação da estratégia, implementação da estratégia, e avaliação e controle da estratégia). O instrumento evidenciou a percepção dos respondentes sobre a relevância da influência da Gestão de Riscos Corporativos sobre o Planejamento Estratégico, possibilitando identificar diversas oportunidades e iniciativas que contribuem para a integração entre essas práticas de gestão. Assim, recomenda-se o uso do instrumento de avaliação desenvolvido nesta pesquisa, por empresas que buscam integrar elementos de gestão de risco em seu planejamento.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de riscos corporativos. COSO [ERM]. Planejamento estratégico.

<sup>1</sup> Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPECAFI, São Paulo, (Brasil). E-mail: [corinto.lucca.arruda@gmail.com](mailto:corinto.lucca.arruda@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-2336-0522>

<sup>2</sup> Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPECAFI, São Paulo, (Brasil). E-mail: [fmenchini@yahoo.com](mailto:fmenchini@yahoo.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-9512-1627>

<sup>3</sup> Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPECAFI, São Paulo, (Brasil). E-mail: [ptrusso@terra.com.br](mailto:ptrusso@terra.com.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-7293-4385>

## Perception on the Factors of Corporate Risk Management that Influence Strategic Planning

### Abstract

In this paper we developed (theoretically) and tested (empirically) an instrument for assessing the influence of corporate risk management on strategic planning. To do this, we developed a model through the integration of the *Enterprise Risk Management* [ERM] (COSO, 2017) and the stages of Strategic Planning (strategic diagnosis, strategy formulation, strategy implementation, strategy evaluation and control). The instrument showed the respondents' perceptions about the relevance of the influence of Corporate Risk Management on Strategic Planning, by allowing the identification of several opportunities and initiatives that contribute to the integration between these management practices. Therefore, we recommend the use of the assessment tool developed in this research by companies that seek to integrate elements of risk management into their planning.

**Keywords:** Enterprise Risk Management [ERM]. COSO. Strategic Planning.

## Introdução

Em meados de 2017, o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), cujo propósito é oferecer apoio ao desenvolvimento de estruturas abrangentes e orientação sobre controles internos, gerenciamento de riscos corporativos e prevenção de fraudes, para aprimorar a performance e a supervisão organizacional e reduzir a extensão das fraudes nas organizações, divulgou um novo quadro conceitual, cuja ênfase é a integração do gerenciamento de risco à estratégia e ao desempenho das organizações.

Pode-se considerar que a ação do COSO é uma resposta às demandas das organizações, que vivem em um contexto global de alta volatilidade e interconexão de mudanças cada vez mais velozes, e também às demandas regulatórias, tecnológicas, e de inovação, capazes de desestabilizar indústrias e modelos consagrados de negócios (KPMG, 2016).

Pesquisas realizadas com milhares de CEOs de todos os continentes, publicadas pela empresa mundial de auditoria e consultoria PwC (PWC, 2017) e pela AON – empresa mundial de consultoria em gestão de riscos e seguros (AON, 2015), evidenciam as preocupações dos executivos com diversos aspectos que trazem em si a noção de risco, cujo gerenciamento é parte do que as organizações precisam fazer para obter lucros, atingir objetivos importantes, criar valor, e, principalmente, ter uma existência longa (IBGC, 2017).

Entre tais preocupações, destacam-se: incerteza sobre o crescimento econômico, disponibilidade de habilidades-chave, rápidas mudanças tecnológicas, mudanças no comportamento do consumidor, ataques cibernéticos, reputação/marca, incapacidade de inovar/atender às necessidades do cliente, incapacidade de atrair ou reter os melhores talentos, e riscos/incertezas políticas.

Dentre os diversos tipos de riscos identificados nas pesquisas citadas, aqueles considerados estratégicos estão associados à tomada de decisão da alta administração e, se mal gerenciados, podem gerar perda substancial no valor econômico da organização (IBGC, 2017); eles podem ser caracterizados como Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que são as variáveis que influenciam diretamente o desempenho da empresa, em relação às suas metas e à manutenção de suas vantagens competitivas (Brasiliano, 2003).

A pesquisa da AON (2015) revelou ainda que os executivos percebem que o gerenciamento de riscos auxilia as organizações no cumprimento de seus objetivos empresariais (pontuação média de 3,23 em 5, sendo que 42% atingiram nota 4 ou 5 na classificação), sendo que, dentre os pesquisados, as empresas latino-americanas e as de grande porte entendem que o gerenciamento de riscos é muito útil para o cumprimento de objetivos e metas corporativas; entretanto, saber se a gestão de riscos corporativos é capaz de influenciar as decisões estratégicas de uma organização ainda não está claro para todos os gestores (AON, 2015).

Com este enfoque, esta pesquisa partiu da premissa de que possuir instrumentos que contribuam para evidenciar o nível de influência da gestão de riscos corporativos sobre as decisões estratégicas, em especial sobre o planejamento estratégico, pode ser útil para as organizações.

Com base nos elementos acima descritos, a questão de pesquisa que norteou este trabalho foi: **Como avaliar a influência do gerenciamento de riscos corporativos no processo de planejamento estratégico das organizações?**

Para isso, o presente estudo teve por objetivo desenvolver e testar uma modelagem que permitisse avaliar como os princípios estabelecidos no "Enterprise Risk Management Framework — Integrating with Strategy and Performance" (COSO, 2017), podem influenciar o processo de planejamento estratégico.

O tema ERM (*Enterprise Risk Management*) é muito difundido em pesquisas internacionais, mas ainda é pouco estudado no Brasil; porém tem se tornado cada vez mais relevante para todas as organizações (Peleias, Caetano, Parisi & Pereira, 2013). Portanto, este estudo visa contribuir com os profissionais e gestores que se deparam com temas associados à Gestão de Risco, e também para a pesquisa acadêmica brasileira.

Esse artigo está dividido em cinco partes. Na Introdução são apresentadas a caracterização do tema, a formulação do problema e a descrição do objetivo. Na segunda parte são apresentados os conceitos de gerenciamento de riscos e o processo de planejamento estratégico nas organizações.

Na terceira parte, os procedimentos metodológicos utilizados. A quarta parte contém os resultados da análise empírica sobre a influência do Gerenciamento de Riscos Corporativos no Planejamento Estratégico. A quinta parte sintetiza as principais conclusões do artigo, e é seguida pelas referências.

## Revisão Bibliográfica

### Gerenciamento De Riscos Corporativos

A literatura trata risco de diversas formas e com diferentes propósitos. Por exemplo: ele é considerado como um grau de incerteza em relação à possibilidade de ocorrência de um determinado evento, que ocorrendo, resultará em prejuízo (Santos, 2002; Solomon & Pringle, 1981); chance de perda financeira (Gitman, 2001); e a probabilidade de algo inesperado causar um impacto positivo ou negativo (COSO, 2004; Silva, 2013).

Apesar de não haver consenso entre os pesquisadores sobre o que é e para que serve o Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC), em todas as suas dimensões, há concordância de que ele pode ser compreendido como um processo que tem por objetivo atender às etapas relativas ao risco, a saber: identificação, avaliação (ou mensuração), estabelecimento de metas e ações por meio de planos, que têm por objetivo principal lidar com esses riscos. Diferentes atores organizacionais são responsáveis por essas ações, partindo-se do conselho de administração, e passando pelos gestores e demais

colaboradores (COSO, 2004; Kaplan & Mikes, 2012, Bromiley, McShane, Nair, & Rustambekov, 2015; Silva, 2013).

A GRC deve estar alinhada à cultura organizacional e atuar sobre ela como um processo recorrente, reforçando as ações que possibilitem alinhar e integrar atividades inerentes a ela aos elementos do planejamento estratégico. Isto é feito por meio da percepção dos riscos existentes (dentro e fora da organização) e dos mecanismos e ações que possibilitem tirar maior proveito deles, mitigá-los, ou evitá-los, caso a caso (Silva, 2013).

### Componentes e Princípios do Framework Coso ERM

O Framework ERM do COSO é um dos quadros conceituais para a gestão de risco mais conhecidos e aplicados no mundo (COSO, 2017). Ele é organizado e estabelecido em cinco componentes e 23 princípios, e tem por objetivo fornecer elementos para a gestão de risco corporativo nas diversas dimensões do processo de gestão. Seus componentes e princípios podem ser identificados na Figura 1.



**Figura 1: Princípios e componentes do COSO**

Fonte: COSO (2017)

A Figura 1 mostra 23 (vinte e três) princípios, pois, por ocasião da pesquisa, foi utilizado o framework do COSO (2017) que estava em audiência pública, diferentemente da versão final com 20 (vinte) princípios. Salienta-se, entretanto, que a configuração com 23 princípios não prejudicou os objetivos da pesquisa por meio deste instrumento de pesquisa.

No primeiro componente, a governança de riscos define o posicionamento da organização quanto aos riscos, reforçando a importância e estabelecendo

responsabilidades de supervisão para a gestão de riscos corporativos, enquanto a cultura de riscos permeia diversas dimensões, passando pelos valores éticos, comportamentos desejados e compreensão do risco na entidade.

No segundo componente, o gerenciamento de riscos corporativos, a estratégia e a definição de objetivos trabalham juntos no processo de planejamento estratégico. Um apetite ao risco deve ser estabelecido e alinhado à estratégia. Os objetivos dos negócios colocam a estratégia em prática enquanto servem como base para identificar, avaliar e responder aos riscos.

No terceiro componente, os riscos que podem afetar a consecução da estratégia e dos objetivos dos negócios precisam ser identificados e avaliados. Os riscos são priorizados pela gravidade, no contexto do apetite ao risco. A organização seleciona respostas ao risco e cria um portfólio dos riscos assumidos.

No quarto componente, o gerenciamento de riscos corporativos requer um processo contínuo de obtenção e compartilhamento das informações necessárias, tanto de fontes internas como externas, que fluem para cima e para baixo e em toda a organização. A proposição de ações é ampla e preenche toda a disponibilidade dos canais existentes ou novos que se façam necessários.

No quinto componente, ao monitorar o desempenho do gerenciamento de risco, a organização pode considerar quão bem os componentes do gerenciamento de riscos estão funcionando ao longo do tempo e à luz de mudanças significativas. As mudanças que podem impactar a estratégia e, conseqüentemente, o desempenho são identificadas.

### **Elementos do Planejamento Estratégico**

O planejamento não pode ser compreendido como um ato de adivinhação do futuro, mas sim como a formalização do processo decisório da empresa, que tem por propósito esclarecer os seus objetivos, construir um caminho para alcançá-los que possibilite lidar com a incerteza, aproveitar as oportunidades de mercado e comprometer os gestores com o desempenho requerido (Parisi, 2011, p.100).

O planejamento estratégico se diferencia do operacional, não pelo horizonte de tempo, uma vez que algumas etapas de um planejamento operacional podem ser desenvolvidas em longo prazo, mas pelo seu escopo, que visa assegurar a continuidade do negócio e o cumprimento da missão da empresa. Já o escopo do planejamento operacional diz respeito à otimização do resultado global da empresa, atendendo às dimensões do planejamento estratégico (Parisi, 2011).

Existem diversas visões sobre as etapas que constituem o processo de planejamento estratégico. Nesta pesquisa adotamos a classificação em quatro etapas: diagnóstico estratégico, formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação e controle da estratégia, tendo em vista que elas são recorrentes e contínuas (Bethlem, 1998; Terence, 2002).

Na etapa de diagnóstico estratégico, por meio da análise SWOT, identifica-se como e onde a organização está sob as óticas interna (visa identificar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa) e externa (são identificadas as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa). Por meio dessa análise, podem ser sugeridas maneiras de evitar as ameaças e alavancar as oportunidades, por meio dos pontos fortes da organização (Terence, 2002).

Podem ainda ser utilizadas diversas ferramentas diagnósticas, tais como a análise das cinco forças competitivas e a cadeia de valor (Porter, 1989), e a Matriz Produto x Mercado (Ansoff, 1957), entre outras.

Na etapa de formulação da estratégia, é desejável o uso de técnicas que favoreçam a criatividade e a participação de todos os envolvidos. Estes são, geralmente, os executivos da empresa e a alta administração.

O principal objetivo dessa fase é a obtenção de uma estratégia que possibilite gerar vantagem competitiva sustentável (Porter, 1989). Podem ser utilizadas ferramentas que contribuam para a formulação e comunicação da estratégia, tais como a metodologia de modelagem de negócios Canvas, desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2010), que descreve a lógica de como a organização cria, entrega e captura valor, o estabelecimento de cenários, indicadores e simulações, e o Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), que é um modelo de monitoramento e gestão do desempenho estratégico que possibilita um enfoque organizacional, sob quatro dimensões: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e finanças.

Na etapa de implementação da estratégia, materializa-se o conjunto de mudanças e iniciativas para colocar a estratégia em ação, e para tanto são necessárias iniciativas estratégicas, que podem implicar o desenvolvimento de projetos e ações que levem a mudanças de estrutura organizacional, produtos, mercados, etc. (Kaplan & Norton, 1997, Terence, 2002). Muitas organizações não conseguem implantar suas estratégias, e entre as causas aponta-se o desconhecimento sobre práticas de gestão de projetos (Mintzberg, 1993; PMI, 2013).

Por fim, a etapa de avaliação e controle da estratégia, que consiste na avaliação contínua dos níveis de desvios quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, e na determinação de ações que visem assegurar que os objetivos estabelecidos sejam atingidos; para tanto, são avaliados indicadores estratégicos (em valores absolutos e em sua tendência ao longo do tempo), além da realização de ritos periódicos de avaliação e controle (Kaplan e Norton, 1997; Terence, 2002).

### **Modelagem para Avaliação da Influência da Gestão de Riscos Corporativos no Planejamento Estratégico**

Com base na revisão teórica realizada, foram caracterizadas as diversas dimensões do *framework* COSO (2017), por meio de cinco componentes e vinte e três princípios, e as

quatro etapas do planejamento estratégico. Por meio dessa análise pode-se associar a cada uma das fases do planejamento estratégico os princípios do COSO (2017) mais aderentes. Alguns poderiam ser considerados em mais de uma etapa do planejamento estratégico, mas, a fim de evitar sobreposições, foi considerada a fase que apresentava a melhor aderência entre eles. A Tabela 1 mostra a síntese dessa análise.

Tabela 1

**Síntese da melhor aderência entre os componentes e princípios do COSO (2017) e as etapas do planejamento estratégico.**

SEQUÊNCIA	ETAPA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	COMPONENTE COSO (2017)	PRINCÍPIOS
1	Diagnóstico estratégico	Governança e cultura de riscos	1, 2, 3, 4, 5 e 6
		Riscos, estratégia e objetivos determinados pelo COSO-ERM	7, 8, 9, 10 e 11
		Riscos em execução	12
2	Formulação da Estratégia		13, 14, 15, 16 e 17
		Informação, comunicação e relato dos riscos	18 e 19
4	Avaliação e Controle		20 e 21
		Monitoramento do desempenho do gerenciamento de riscos corporativos	23
3	Execução		22

A fim de explicar o que caracterizou essa classificação, exemplificamos: a análise das atividades relativas ao componente "Governança e cultura de riscos" pode ser considerada como permanente em todas as etapas do processo de planejamento estratégico; entretanto, é na fase de diagnóstico que elas devem ser consideradas, a fim de impregnar as seguintes.

O componente "Riscos, estratégia e objetivos determinados pelo COSO-ERM", por ser decorrência de princípios que têm características de análise e avaliação, também foram considerados na fase de diagnóstico estratégico, o mesmo ocorrendo com o princípio 12 (Identifica o risco de execução que afeta a estratégia) do componente "Riscos em Execução".

À etapa Diagnóstico estratégico foram associados os componentes "Governança e Cultura de Riscos", "Riscos, estratégia e objetivos determinados pelo COSO-ERM", e o princípio 12 do componente "Riscos em execução", uma vez que todos esses princípios "têm características de análise e avaliação preliminar.

À etapa de Formulação da estratégia foram associados os princípios 13 a 17 do componente "Riscos em Execução", e os princípios 18 e 19 do componente "Informação, comunicação e relato dos riscos", pelo caráter estrutural desses princípios.



À etapa Execução foi associado somente o princípio 22 do componente "Monitoramento do desempenho do gerenciamento de riscos corporativos", pois é ele que monitora as mudanças significativas, ou seja, as que se encontram em andamento (em execução).

Por fim, à etapa de Avaliação e controle foram associados os princípios 20 e 21 do componente "Informação, comunicação e relato dos riscos" e o princípio 23 do componente "Monitoramento do desempenho do gerenciamento de riscos corporativos", em razão de seu caráter de monitoramento, avaliação e comunicação.

### **Metodologia**

Pode-se caracterizar esta pesquisa como aplicada, pois ela se concentra "em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções" (Fleury & Werlang, 2017, p.2). Ela também se caracteriza como um artigo tecnológico, pois tem por objetivo a resolução de problemas de cunho profissional (Motta, 2017).

As duas empresas objeto desta pesquisa são do segmento de infraestrutura para o mercado financeiro. Elas utilizam procedimentos estruturados de gestão de riscos corporativos e de planejamento estratégico.

Nelas, o processo de gestão da estratégia recebe *inputs* da área de gestão de riscos corporativos, e utiliza instrumentos de gestão do apetite ao risco, envolvendo a alta administração a partir do conselho de administração, que dita o apetite ao risco; a partir daí, as demais esferas da organização planejam e implementam as ações decorrentes dessa decisão.

Com base na modelagem descrita anteriormente, foi elaborado o instrumento de coleta de percepções, por meio de assertivas, em um total de 23, uma para cada princípio. O instrumento foi aplicado pessoalmente, por um dos pesquisadores, a cada um dos respondentes em meados de 2017, e posteriormente foram feitas as análises.

Os respondentes foram dois diretores de riscos corporativos das duas organizações, cujas funções os envolvem simultaneamente nos processos de gestão de risco e de planejamento estratégico.

Foi solicitado a cada um deles que expressasse suas percepções quanto à influência de cada uma das assertivas para cada uma das fases do processo de planejamento estratégico (indiretamente fizeram a associação com cada um dos princípios do COSO 2017), por meio de uma nota, em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), sendo que 0 equivalia a nenhuma influência e 10 equivalia à plena influência.

O objetivo dessa abordagem foi obter elementos sobre dimensões que possibilitassem responder à questão de pesquisa, a saber:

- a) É percebida pelos gestores da organização a influência dos princípios do COSO 2017, sobre as etapas do planejamento estratégico?

- b) Quais princípios são percebidos como mais influentes pelos gestores, em cada uma das fases do planejamento estratégico?
- c) Qual é a aderência entre a relevância dos princípios percebidos pelos gestores e aqueles sugeridos pela revisão teórica deste trabalho?
- d) Por fim, quais ações devem ser tomadas a partir das percepções obtidas?

Os dados foram submetidos à análise descritiva, uma vez que a pequena amostra (duas pessoas) não permitiu a utilização de outros métodos estatísticos.

### **Resultados Obtidos E Análise**

O instrumento de pesquisa foi aplicado aos dois diretores de risco, e a média das notas atribuídas por eles é apresentada na Tabela 2, cujos elementos estruturais são descritos a seguir, a fim de facilitar a compreensão das informações nela contida.

A Tabela 2 é composta por nove colunas. A primeira – Componentes - elenca os componentes do COSO 2017, e a segunda – Princípios - associa a cada componente os respectivos princípios. Em seguida apresenta-se a média das percepções obtidas para cada componente. A coluna seguinte – Média do Cruzamento – refere-se à média obtida para os princípios identificados na literatura como de maior aderência às etapas do planejamento estratégico, ou seja, representam a média dos cruzamentos (princípio x fase do planejamento estratégico), apresentados na cor cinza. Em seguida é apresentada cada uma das fases do planejamento estratégico (Diagnóstico, Formulação da Estratégia, Implementação da Estratégia, Avaliação e Controle), e, por fim, a coluna de média por componente.

Quanto às linhas, são identificados os componentes e os respectivos princípios, sendo que ao final de cada componente apresenta-se a média, por fase do planejamento estratégico. Ao final, apresenta-se a média geral por fase do planejamento estratégico.

Quanto aos valores numéricos, eles representam a média aritmética obtida pela resposta dos dois diretores entrevistados.

Observa-se que a média dos valores atribuídos aos componentes, com base nos princípios mais aderentes ao planejamento estratégico, conforme revisão teórica efetuada, foi comparativamente maior que a média geral dos princípios por componente (Governança e cultura de riscos --> 8,00 x 7,58; Riscos, estratégia e objetivos determinados pelo COSO-ERM --> 8,80 x 8,75; Riscos em execução --> 8,33 x 7,50; Monitoramento do desempenho do gerenciamento de risco corporativo --> 8,00 x 7,50), exceto em um deles (Informação, comunicação e relato dos riscos --> 7,25 x 7,38).

Tabela 2

**Percepções dos respondentes quanto à influência da gestão de risco (COSO 2017) nas etapas do planejamento estratégico.**

COSO (2017)			PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					
Componentes	Princípios	Média por Comp.	Média do Cruzamento	Diag. Est.	Form. Est.	Impl. Est.	Aval. e Cont.	Média por Comp.
Governança e cultura de riscos	1- Supervisão dos riscos pelo Conselho de Administração.	7,58	8,00	9	10	8	9	9,0
	2- Estabelece governança e modelo operacional.			10	9	7	7	8,3
	3- Define comportamentos organizacionais desejados.			6	8	6	6	6,5
	4- Demonstra compromisso com a integridade e a ética.			9	9	8	8	8,5
	5- Reforça as responsabilidades.			9	10	10	8	9,3
	6- Atrai, desenvolve e mantém os talentos.			5	5	3	3	4,0
				8,0	8,5	7,0	6,8	
Riscos, estratégia e objetivos determinados pelo COSO-ERM	7- Considera o risco e o contexto do negócio.	8,75	8,80	10	10	8	8	9,0
	8- Define o apetite ao risco.			10	10	5	9	8,5
	9- Avalia estratégias alternativas e impacto no perfil de riscos.			8	8	10	9	8,8
	10- Considera o risco ao estabelecer objetivos de negócios.			8	8	10	8	8,5
	11- Define variação aceitável no desempenho.			8	10	8	10	9,0
				8,8	9,1	8,0	8,5	
Riscos em execução	12- Identifica o risco de execução que afeta a estratégia.	7,50	8,33	9	10	7	7	8,3
	13- Avalia a gravidade do risco.			8	9	10	8	8,8
	14- Prioriza os riscos.			8	9	6	6	7,3
	15- Identifica e seleciona respostas ao risco.			8	8	6	6	7,0
	16- Avalia o risco de execução.			6	7	7	7	6,8
	17- Desenvolve a visão do portfólio de riscos.			10	8	5	5	7,0
				8,2	8,5	6,8	6,5	
Informação, comunicação e relato dos riscos	18- Utiliza informações relevantes que suportam o gerenciamento de riscos.	7,38	7,25	8	7	8	9	8,0
	19- Alavanca o sistema de informações para suportar o gerenciamento de riscos.			7	7	8	8	7,5
	20- Comunica as informações sobre riscos.			6	6	6	8	6,5
	21- Elabora relatórios sobre risco, cultura e desempenho para toda a entidade.			9	7	7	7	7,5
				7,5	6,8	7,3	8,0	
Monit. do desemp. do gerenc. Risco corporat	22- Monitoramento de mudanças significativas.	7,50	8,00	8	8	8	10	8,5
	23- Monitora o desempenho do gerenciamento de risco corporativo.			6	6	6	8	6,5
				7,0	7,0	7,0	9,0	7,5
	<b>Média dos Princípios Destacados por fase do Planejamento Estratégico</b>			<b>8,4</b>	<b>7,9</b>	<b>8,0</b>	<b>7,7</b>	

Fonte: os autores

Os números obtidos podem ser entendidos como a confirmação de que, na organização investigada, as dimensões mais aderentes à gestão do risco são percebidas como mais

relevantes. O fato de que a dimensão “informação, comunicação e relato dos riscos”, com base na aderência à revisão teórica, apresenta-se abaixo da média geral do componente pode ser explicado por haver um *gap* informacional na organização estudada, que vem sendo minimizado pela implantação de um sistema específico para a gestão do apetite ao risco, o qual não estava operando por ocasião da pesquisa. Tal ação em curso evidencia o protagonismo adotado pela organização estudada em sua área de atuação.

Observa-se ainda que os diretores atribuíram maior nota à fase de formulação de estratégia (componente “Governança e cultura de riscos” com média 8,5; componente “Riscos, estratégia e objetivos determinados pelo COSO-ERM” com média 9,1, e “Riscos em execução” – princípio “Identifica o risco de execução que afeta a estratégia” com nota 10), em detrimento da pontuação na fase de diagnóstico estratégico (respectivamente 8; 8,8; 9). Pode-se especular que tal percepção se deve ao fato de que, na organização estudada, o papel de estabelecer o diagnóstico é realizado pelo Conselho de Administração, cabendo à diretoria (da qual os respondentes fazem parte) relacionar-se mais com os processos decorrentes da formulação da estratégia.

O instrumento de pesquisa revelou ainda um série de oportunidades de melhoria para as organizações sob estudo, como por exemplo: o Princípio 2 – “Estabelece governança e modelo operacional” tem oportunidades de melhoria nas fases de implementação, avaliação e controle da estratégia; o Princípio 6- “Atrai, desenvolve e mantém os talentos” apresenta o maior *gap* comparativamente aos demais, tendo oportunidades de melhoria em todas as fases do planejamento estratégico; e o Princípio 8- “Define o apetite ao risco” apresenta oportunidades de melhoria na fase de implementação da estratégia. Isto pode estar associado ao fato de que o sistema de gestão sobre o apetite ao risco estava em fase de elaboração por ocasião da pesquisa, entre outros motivos. Para cada um dos *gaps* identificados podem ser elaborados planos de ação, que visem aproveitar mais intensamente cada uma das oportunidades na realização do planejamento estratégico da organização.

### **Considerações Finais**

As organizações percebem que estão cada vez mais sujeitas ao risco e à incerteza, a tal ponto que tais fatores, para algumas delas, atuam como direcionadores de suas estratégias. Esta pesquisa buscou contribuir com gestores e organizações ao prover um instrumento de pesquisa que possibilita identificar *gaps* no relacionamento da gestão de riscos corporativos e o planejamento estratégico. Por meio dele pudemos avaliar diversas dimensões (23 princípios x 4 etapas do planejamento estratégico = 96 pontos de avaliação) desse relacionamento e, a partir daí, gerar *insights* que permitem atuar para sua melhoria.

O instrumento foi testado em duas empresas de grande porte que operam no Brasil, provendo infraestrutura para o mercado financeiro, e, por meio de entrevistas com dois diretores de riscos corporativos, avaliar seu desempenho. Por meio dele foi possível avaliar

a percepção dos respondentes quanto à aderência das práticas de gestão de risco ao processo de planejamento estratégico, bem como identificar oportunidades de melhoria na integração dessas duas práticas de gestão; assim, recomenda-se o seu uso em outras organizações que também possuam tais processos estabelecidos formalmente.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas em organizações financeiras, com maior número de participantes, e também com organizações não-financeiras, a fim de avaliar se a aderência se mostra efetiva.

Salienta-se que os achados dessa pesquisa não podem ser generalizados, uma vez que foram analisadas somente duas organizações.

## Referências

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

AON (2015). Risk Solutions. Pesquisa Global de Gerenciamento de Riscos. Recuperado de <http://www.aon.com/brasil/pesquisa-global-aon.jsp>.

Bethlem, A. (1998). *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração*. São Paulo. Atlas.

Brasiliano, A. C. R. (2003). *Manual de planejamento: gestão de riscos corporativos*. São Paulo: Sicurezza.

Bromiley, P., Mcshane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary*. Recuperado de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance: Executive Summary*. Recuperado de <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>.

Fleury, M. T. L., & Werlang, S. R. D. C. (2017). Rigor Metodológico nas Diversas Áreas de Conhecimento. III Colóquio de Pesquisa Aplicada da FGV (Sessão I, 08 de agosto). Rio de Janeiro, FGV.

Gitman, L. J. (2001). *Princípios de Administração Financeira (2a ed.)*. Porto Alegre: Bookman.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC] (2017). *Caderno Gerenciamento de Riscos Corporativos - Evolução em Governança e Estratégia*. Recuperado de [http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/CG19\\_Riscos.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/CG19_Riscos.pdf)

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: a new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus.

KPMG (2016). *Gerenciamento de riscos - Os principais fatores de risco apresentados pelas empresas abertas brasileiras*. Recuperado de <https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2016/06/gerenciamento-de-riscos.html>.

- Mintzberg, H. (1993). The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*, 36(1), 32-47.
- Motta, G. S. (2017). Como escrever um bom artigo tecnológico? *Revista de Administração Contemporânea*, 21(5), 4-8. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017170258>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Parisi, C. (2011). Planejamento e Controle. In C. Parisi & E. Megliorini (Orgs.). *Contabilidade Gerencial* (cap. 5). São Paulo: Atlas.
- 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.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um Desempenho Superior* (12a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- PMBOK (2013). *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos* (Guia PMBOK®), 4a ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- PWC (2017). 20th CEO Survey. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2017/gx.html>.
- Rittenberg, L. & Martens, F. (2012) *Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Recuperado de <https://www.coso.org/Pages/guidance.aspx>
- Santos, P. S. M. (2002). *Gestão de Riscos Empresariais*. São Paulo: Novo Século.
- Silva, M. (2013). *Gerenciamento de riscos corporativos sob o enfoque da teoria contingencial: estudo de caso em uma organização hospitalar* (Tese de doutorado). Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC.
- Solomon, E., & Pringle, J. J. (1981). *Introdução à Administração Financeira*. São Paulo: Atlas.
- Terence, A. C. F. (2002). *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento* (Dissertação de Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, USP, São Carlos, SP.