

PERCEPÇÃO SOBRE OS FATORES DO GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS QUE INFLUENCIAM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Corinto Lucca Arruda - Faculdade Fipecafi

Fernando Menchini - FIPECAFI

Paschoal Tadeu Russo - Faculdade Fipecafi

Resumo

O presente trabalho avaliou quais são os fatores do gerenciamento de riscos corporativos percebidos por diretores de gestão de risco de empresas de infraestrutura do mercado financeiro que podem influenciar o processo do planejamento estratégico das organizações. Para isso, utilizou-se como base o modelo, considerado boa prática do mercado, denominado Enterprise Risk Management Framework — Aligning Risk with Strategy and Performance, do COSO nas etapas do planejamento estratégico. De forma geral, observou-se que todos princípios exercem de moderada a alta influência sobre o planejamento estratégico. Destaca-se o componente “governança e cultura de riscos” que exerce alta influência na etapa de formulação da estratégia. Já, o componente “Riscos, Estratégia e Objetivos determinados” exerce alta influência em todas as etapas do planejamento estratégico. O componente “Riscos em execução” exerce moderada influência sobre a etapa Avaliação e Controle do do Planejamento Estratégico, por outro lado o componente “Monitorar o desempenho do gerenciamento de riscos corporativos” exerce alta influência nessa mesma etapa. Dessa forma entende-se que a gestão de risco corporativo influencia significativamente com o planejamento estratégico, sendo dessa forma considerada como uma prática a ser adotada.

PERCEPÇÃO SOBRE OS FATORES DO GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS QUE INFLUENCIAM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

RESUMO

O presente trabalho avaliou quais são os fatores do gerenciamento de riscos corporativos percebidos por diretores de gestão de risco de empresas de infraestrutura do mercado financeiro que podem influenciar o processo do planejamento estratégico das organizações. Para isso, utilizou-se como base o modelo, considerado boa prática do mercado, denominado *Enterprise Risk Management Framework — Aligning Risk with Strategy and Performance*, do COSO nas etapas do planejamento estratégico. De forma geral, observou-se que todos princípios exercem de moderada a alta influência sobre o planejamento estratégico. Destaca-se o componente “governança e cultura de riscos” que exerce alta influência na etapa de formulação da estratégia. Já, o componente “Riscos, Estratégia e Objetivos determinados” exerce alta influência em todas as etapas do planejamento estratégico. O componente “Riscos em execução” exerce moderada influência sobre a etapa Avaliação e Controle do do Planejamento Estratégico, por outro lado o componente “Monitorar o desempenho do gerenciamento de riscos corporativos” exerce alta influência nessa mesma etapa. Dessa forma entende-se que a gestão de risco corporativo influencia significativamente com o planejamento estratégico, sendo dessa forma considerada como uma prática a ser adotada.

Palavras-chave: Gerenciamento de riscos corporativos; COSO ERM; Planejamento estratégico.

ABSTRACT

The present study evaluated the factors of corporate risk management perceived by risk management directors of financial market infrastructures that can influence the strategic planning process of organizations. For this, the model, considered as a good market practice, called COSO's Enterprise Risk Management Framework - Aligning Risk with Strategy and Performance, was used as a basis in the strategic planning stages. In general, it was observed that all principles exert moderate to high influence over strategic planning. Of particular note is the "governance and risk culture" component that exerts a strong influence in the strategy formulation stage. Already, the "Risks, Strategy and Certain Objectives" component exerts a high influence in all the stages of the strategic planning. The "Risks in Execution" component exerts a moderate influence on the Evaluation and Control of the Strategic Planning phase. On the other hand, the component "Monitoring the performance of corporate risk management" exerts a high influence in the same stage. In this way, strategic planning is significantly influenced by corporate risk management and is therefore considered a practice to be adopted

Keywords: Enterprise Risk Management; COSO ERM; Strategic Planning.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário globalmente conectado e volátil, as mudanças ocorrem cada vez mais rapidamente e em maiores proporções. Sejam elas mudanças de cunho econômico, geopolítico, tecnológico, regulatório, ou de outra natureza, a ruptura da inovação é capaz de desestabilizar indústrias e modelos de negócio consagrados e consolidados. (KPMG, 2016).

Em 2017, a empresa de auditoria e consultoria PwC publicou a 20th CEO Survey, e demonstrou que as 10 principais preocupações dos 1.379 CEOs entrevistados em 79 países foram: (I) incerteza sobre o crescimento econômico; (II) regulação; (III) disponibilidade de habilidades-chave; (IV) incerteza geo-política; (V) rápidas mudanças tecnológicas; (VI) volatilidade cambial; (VII) aumento da carga tributária; (VIII) instabilidade social; (IX) mudanças no comportamento do consumidor; e (X) ataques cibernéticos.

Nessa mesma linha, em 2017, a empresa AON, publicou em sua pesquisa, com quase 2.000 entrevistados de todos os continentes, que as 10 principais preocupações são: 1-Dano à reputação/marca; 2-Desaceleração econômica/recuperação lenta; 3-Aumento da concorrência; 4-Mudanças regulatórias/legislativas; 5-Crime cibernético/hacking/vírus/códigos maliciosos; 6-Incapacidade em inovar/atender às necessidades do cliente; 7-Incapacidade em atrair ou reter os melhores talentos; 8-Interrupção de negócios; 9-Riscos/incertezas políticas; 10-Responsabilidade civil profissional (inclusive E&O).

Cada um destes temas traz embutido em si a noção de risco, cujo gerenciamento é parte do que as organizações precisam para obter lucros, realizar objetivos importantes, criar valor, e, principalmente, ter uma existência longa. (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, [IBGC] 2017).

Portanto, esse ambiente de instabilidade e competitividade crescente amplifica a complexidade dos riscos, cria incertezas para as organizações e eleva a pressão sobre os administradores, seja por parte dos órgãos reguladores, dos acionistas ou dos *stakeholders*. (KPMG, 2016).

Segundo o IBGC (2017), “Os riscos estratégicos estão associados à tomada de decisão da alta administração e podem gerar perda substancial no valor econômico da organização. Os riscos decorrentes da má gestão empresarial muitas vezes resultam em fraudes relevantes nas demonstrações financeiras. Exemplos: falhas na antecipação ou reação ao movimento dos concorrentes causadas por fusões e aquisições; diminuição de demanda do mercado por produtos e serviços da empresa causada por obsolescência em função de desenvolvimento de novas tecnologias/produtos pelos concorrentes”.

Brasiliano (2003, p. 75) considera que os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são as variáveis que influenciam diretamente o desempenho da empresa, em relação às suas metas empresariais e à manutenção de suas vantagens competitivas. Com este enfoque, nesta pesquisa parte-se da premissa que a definição dos FCS e o gerenciamento dos riscos empresariais tem relacionamento direto com o Planejamento Estratégico de cada empresa, devendo, para isso, o gestor da área de riscos ter acesso devido ao extrato do Planejamento Estratégico.

A pesquisa da AON avaliou o nível de auxílio do gerenciamento de riscos no cumprimento de objetivos empresariais, e nesse quesito as empresas tiveram pontuação média de 3,23 em cinco, sendo que 42% delas atingiram nota 4 ou 5 da classificação. As empresas latino-americanas e as de grande porte entendem que o gerenciamento de riscos é muito útil para o cumprimento de objetivos empresariais e metas corporativas.

Uma vez expostos os ingredientes que motivaram este trabalho, a questão de pesquisa que o norteia é: **quais são os fatores do gerenciamento de riscos corporativos que podem influenciar o processo do planejamento estratégico das organizações?**

Para isso, o presente estudo tem por objetivo avaliar de que forma os princípios estabelecidos no Enterprise Risk Management Framework — Aligning Risk with Strategy and Performance, do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), 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. Da mesma forma 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 temáticas associadas à Gestão de Risco, bem como para a pesquisa acadêmica brasileira nesse sentido.

Esse artigo está dividido em 5 partes. Na primeira, denominada introdução, foram apresentadas a caracterização do tema, a formulação do problema e a descrição do objetivo. Na segunda parte, apresentaram-se os conceitos de gerenciamento de riscos e o processo de planejamento estratégico nas organizações. Na terceira parte, a os procedimentos metodológicos utilizados. Na quarta parte apresentaram-se os resultados da análise sobre a influência do Gerenciamento de Riscos Corporativos e o Planejamento Estratégico com base na pesquisa empírica. Por fim, a quinta parte sintetizou-se as principais considerações referente ao desenvolvimento do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gerenciamento de riscos corporativos

A literatura que trata de risco o apresenta sob diversas óticas: alguns o consideram como um evento probabilístico, o que possibilita um tratamento estatístico; outros o consideram como advindo da incerteza, como presente em situações indesejáveis, outros declaram que dele pode decorrer eventos positivos, entretanto, todos se referem a algo que não é sob controle, conforme pode ser observado de forma mais detalhada no Quadro 01.

Quadro 01: Conceituações de risco

Descrição do Conceito	Fonte
Grau de incerteza em relação a possibilidade de ocorrência de um determinado evento, que ocorrendo, redundará em prejuízo	Santos (2002)
Chance de perda financeira	Gitman (2005)
Grau de incerteza a respeito de um evento	Solamon e Pringle (1981)
É a probabilidade de algo indesejável acontecer	Merna e Al-Thani (2008)
O risco pode ter um impacto positivo ou negativo	Silva (2013)
É a possibilidade de ocorrência de um evento e afetar negativamente a realização de objetivos	Coso (2004)
A incerteza é transformada em risco quando se torna um objetivo de administração, independentemente do grau de informação acerca de sua probabilidade; quando a incerteza é organizada, torna-se um risco a ser gerenciado	Power (2007)

Fonte: Com base em Yazid et al (2011), Coso (2004), e Silva (2013)

Quanto ao Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC) pode-se dizer que ele é considerado pelos diversos autores, conforme pode ser detalhadamente observado no Quadro 02, como um processo que tem por objetivo atender a determinadas etapas relativas ao risco: identificação, avaliação (ou mensuração), estabelecimento de metas e ações, por meio de planos, que tem por objetivo principal lidar com esses riscos. Diferentes atores organizacionais são identificados como responsáveis por essas ações, indo desde o conselho de administração, passando pelos gestores e demais colaboradores. Pode-se considerar também que a estratégia também é vista como diretamente relacionada com os riscos. Sabe-se

que a gestão de risco tornou-se uma demanda básica do processo de gestão corporativa, sendo que, adicionalmente, diretrizes de governança corporativa e entidades reguladoras estimulam e até mesmo exigem que as empresas declarem publicamente suas principais exposições ao risco e as estratégias adotadas para gerenciá-las.

Quadro 02: Conceituações de Gerenciamento de Riscos Corporativos

Descrição do Conceito	Fonte
É o processo pelo qual as organizações desenvolvem um plano amplo e formal para identificar, analisar, avaliar, gerenciar ou mitigar e monitorar os riscos. Constitui-se em um processo detalhado e sob medida, que abrange o desenvolvimento de metas e objetivos estratégicos e identifica os riscos independentes e interdependentes da organização que podem afetar sua missão.	Renn (1992)
O processo que identifica os riscos críticos em toda a organização e quantifica o seu impacto nos objetivos financeiros, estratégicos e operacionais, desenvolvendo e implementando, então, estratégias integradas para seu gerenciamento.	Berkowitz (2001)
Uma abordagem estruturada e disciplinada: alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologia e conhecimento com o objetivo de avaliar e gerenciar as incertezas que as empresas enfrentam ao criar valor.	Deloach (2000)
É uma abordagem sistemática para gerenciar riscos. Ao gerir eficazmente riscos, empresas e organizações, podem atingir os seus objetivos corporativos e, eventualmente, criar valor para as partes interessadas.	Mikes (2005)
É um processo, realizado pelo conselho de administração, equipe de gestão e outros funcionários de uma entidade, aplicado na configuração da estratégia e em toda a empresa, projetado para identificar eventos potenciais que podem afetar a entidade e gerenciar os riscos com o objetivo de eles estejam adequados ao seu apetite por risco, e, dessa forma, contribuir com garantias razoáveis quanto à realização dos objetivos da entidade.	COSO (2004)
Pode ser visto como uma medida defensiva que ajuda a reduzir incertezas ou a evitar resultados indesejáveis. Algumas falhas corporativas divulgadas têm levado diversos gestores a examinarem suas posições de risco	Silva (2013)
Consiste em um processo para identificar todas as categorias de risco relevantes; aplica modelos quantitativos ou qualitativos para medir e avaliar tais riscos; usa ferramentas, como limites de risco, para gerenciá-los de maneira eficiente; contrói uma cultura organizacional de consciência de risco; aborda de forma íntegra a GRC e todos os seus componentes com a tomada de decisões operacional e estratégica.	Altunas, Berry-Stölzle e Hoyt (2011)
A Gestão de Riscos concentra-se nas ameaças e falhas negativas em vez de oportunidades e sucesso. Ele corre exatamente contra a cultura 'pode fazer' que a maioria das equipes de liderança tenta promover quando implementa a estratégia. E muitos líderes tendem a descontar o futuro; Eles estão relutantes em gastar tempo e dinheiro agora para evitar um problema futuro incerto que possa ocorrer no caminho, e de fato fazer algo	Kaplan e Mikes (2012)
Consiste em gerenciar os riscos relacionados às escolhas estratégicas e avaliando estes impactos desde o processo de formulação e implementação da estratégia.	Kaplan e Mikes (2012)
A estratégia geral e as escolhas estratégicas de uma empresa influenciam significativamente o risco da empresa	Bettis (1983); Salter & Weinhold (1979)

Fonte: com base em Silva (2013), Coso (2004), Kaplan e Mikes (2012), e Bromiley *et. al.*(2015).

Na visão de Silva (2013) o processo de GRC deve estar alinhado a aspectos culturais que possibilitem a manutenção e evolução da valorização da gestão do risco e um posicionamento estratégico que favoreça os aspectos advindos dos riscos percebidos sobre ou dentro da organização. A interligação dessas três dimensões simboliza a necessidade de adotar-se uma abordagem integrada para o processo de decisão relativo ao planejamento estratégico, ao planejamento operacional e à gestão de riscos, com a finalidade de se realizar a avaliação, o monitoramento e a mitigação dos riscos. Outra dimensão também percebida por Silva (2013) refere-se ao processo contínuo que integra as diversas categorias de risco, as etapas necessárias para medir e avaliar os riscos e as ferramentas para monitoramento, assim como sinaliza a necessidade de desenvolvimento de uma cultura organizacional de gestão de risco (Silva, 2013).

2.2 Os componentes e princípios do *Framework* COSO ERM

O *Framework* do COSO (Committee of Sponsoring Organizations) ERM é um dos quadros conceituais para a gestão de risco mais conhecidos e aplicados no mundo (COSO, 2017) está organizado e estabelecido em 5 componentes e 23 princípios, tem por objetivo fornecer elementos para a gestão de risco corporativo nas diversas dimensões do processo de gestão, e seus componentes e princípios podem identificados no Quadro 3.

Quadro 3 - Os componentes e os princípios do COSO ERM

1 - Governança e Cultura de Riscos	2 - Riscos, Estratégia, e Objetivos determinados	3 - Riscos em execução	4 - Informação, comunicação e reporte dos riscos	5 - Monitoramento do desempenho do gerenciamento de riscos corporativos
1.- Supervisão dos riscos pelo Conselho de Administração	7- Considera o risco e o contexto do negócio	12- Identifica o risco de execução que afeta a estratégia	18- Utiliza informações relevantes que suportam o gerenciamento de riscos	22- Monitora as mudanças significativas
2- Estabelece governança e modelo operacional	8- Define o apetite ao risco	13- Avalia a gravidade do risco	19- Alavanca o sistema de informações para suportar o gerenciamento de riscos	23- Monitora o desempenho do gerenciamento de risco corporativo
3- Define comportamentos organizacionais desejados	9- Avalia estratégias alternativas e impacto no perfil de riscos	14- Prioriza os riscos	20- Comunica as informações sobre riscos	
4- Demonstra compromisso com a integridade e a ética	10- Considera o risco ao estabelecer objetivos de negócios	15- Identifica e seleciona respostas ao riscos	21-Elabora relatórios sobre risco, cultura e desempenho para toda a entidade	
5- Reforça as responsabilidades	11- Define variação aceitável no desempenho	16- Avalia o risco de execução		
6- Atraí, desenvolve e mantém os talentos		17- Desenvolve a visão do portfólio de riscos		

Fonte: Com base em COSO ERM (2016).

A seguir será apresentado o detalhamento de cada um dos 23 princípios segregado pelos 5 componentes.

2.2.1 Componente: *Governança e Cultura de Riscos*

A governança de risco define o posicionamento da organização quanto aos riscos, reforçando a importância e estabelecendo responsabilidades de supervisão para a gestão de riscos corporativos.

Quadro 4 – Princípios do componente Governança e Cultura de Riscos do COSO ERM

Princípios do COSO	Definição COSO (2016)
1- Supervisão dos riscos pelo Conselho de Administração	O conselho de administração fornece supervisão da estratégia e assume responsabilidades sobre a governança de risco para apoiar a gestão na consecução de objetivos estratégicos e de negócios.

2- Estabelece governança e modelo operacional	A organização estabelece governança e estruturas operacionais na busca dos seus objetivos estratégicos e de negócios.
3- Define comportamentos organizacionais desejados	A organização define os comportamentos desejados que caracterizam os valores fundamentais da entidade e as atitudes em relação ao risco.
4- Demonstra compromisso com a integridade e a ética	A organização demonstra compromisso com a integridade e os valores éticos.
5- Reforça as responsabilidades	A organização estabelece responsabilidades para todos os níveis da organização pela gestão de riscos corporativos e se responsabiliza pelo fornecimento de padrões e orientação.
6- Atrai, desenvolve e mantém os talentos	A organização está empenhada em desenvolver talentos alinhados à estratégia e aos objetivos de negócios.

Fonte: Com base em COSO ERM (2016).

A cultura de riscos permeia diversas dimensões, passando pelos valores éticos, comportamentos desejados e compreensão do risco na entidade. O Quadro 4 apresenta as definições de cada um dos princípios

2.2.2 Componente: Riscos, Estratégia, e Objetivos determinados

O gerenciamento de riscos corporativos, a estratégia e a definição de objetivos trabalham juntos no processo de planejamento estratégico. Um apetite de risco deve ser estabelecido e alinhado à estratégia.

Quadro 5 - Princípios do componente Riscos, Estratégia, e Objetivos determinados do COSO ERM

Princípios do COSO	Definição COSO (2016)
7- Considera o risco e o contexto do negócio	A organização considera potenciais efeitos do contexto empresarial no perfil de risco.
8- Define o apetite ao risco	A organização define o apetite de risco no contexto de criação, preservação e realização de valor.
9- Avalia estratégias alternativas e impacto no perfil de riscos	A organização avalia as estratégias alternativas e o impacto no perfil de risco.
10- Considera o risco ao estabelecer objetivos de negócios	A organização considera o risco ao estabelecer os objetivos de negócios alinhados aos vários níveis da organização que apoiam a estratégia.
11- Define variação aceitável no desempenho	A organização define o desempenho de variação aceitável em relação à estratégia e aos objetivos de negócios.

Fonte: Com base em COSO ERM (2016).

Os objetivos de negócios colocam a estratégia em prática enquanto servem como base para identificar, avaliar e responder aos riscos. O Quadro 5 apresenta os princípios desse componente

2.2.3 Componente: Riscos em execução

Os riscos que podem afetar a consecução da estratégia e dos objetivos de negócios precisam ser identificados e avaliados. Os riscos são priorizados pela gravidade no contexto do apetite de risco.

Quadro 6 - Princípios do componente Risco em execução do COSO ERM

Princípios do COSO	Definição COSO (2016)
12- Identifica o risco de execução que afeta a estratégia	A organização identifica riscos que afetam o atendimento de objetivos de negócios.

13- Avalia a gravidade do risco	A organização avalia a gravidade do risco.
14- Prioriza os riscos	A organização prioriza os riscos para selecionar as respostas aos riscos.
15- Identifica e seleciona respostas ao riscos	A organização identifica e seleciona as respostas aos riscos.
16- Avalia o risco de execução	A organização avalia resultados de desempenho operacional e considera os riscos.
17- Desenvolve a visão do portfólio de riscos	A organização desenvolve e avalia uma visão do portfólio de riscos.

Fonte: Com base em COSO ERM (2016).

A organização seleciona respostas de risco e leva uma visão de portfólio da quantidade de risco que assumiu. Os resultados deste processo são relatados para os principais interessados em risco. O Quadro 6 define os princípios desse componente.

2.2.4 Componente: Informação, comunicação e reporte dos riscos

O gerenciamento de riscos corporativos requer um processo contínuo de obtenção e compartilhamento de informações necessárias, tanto de fontes internas como externas, que flui para cima, para baixo e em toda a organização.

Quadro 7 - Princípios do componente Informação, comunicação e reporte dos riscos do COSO ERM

Princípios do COSO	Definição COSO (2016)
18- Utiliza informações relevantes que suportam o gerenciamento de riscos	A organização utiliza informações que suportam o gerenciamento de riscos corporativos.
19- Alavanca o sistema de informações para suportar o gerenciamento de riscos	A organização aproveita os sistemas de informação da entidade para suportar o gerenciamento de riscos corporativos.
20- Comunica as informações sobre riscos	A organização utiliza os canais de comunicação para suportar o gerenciamento de riscos corporativos.
21- Relatórios sobre risco, cultura e desempenho para toda a entidade	A organização informa sobre os riscos, a cultura e o desempenho em todos os níveis da entidade.

Fonte: Com base em COSO ERM (2016).

A proposição de ações é ampla e integra toda a disponibilidade dos canais existentes ou novos que se façam necessários. O Quadro 7 define os princípios desse componente.

2.4.5 Componente: Monitorar o desempenho do gerenciamento de riscos corporativos

Ao monitorar o desempenho do gerenciamento de risco, uma organização pode considerar o quão bem os componentes do gerenciamento de riscos estão funcionando ao longo do tempo e à luz de mudanças significativas.

Quadro 8 - Princípios do componente Monitorar o desempenho do gerenciamento de riscos corporativos do COSO ERM

Princípios do COSO	Definição COSO (2016)
22- Monitora as mudanças significativas	A organização identifica e avalia as mudanças internas e externas que podem afetar substancialmente a estratégia e os objetivos de negócios.
23- Monitora o desempenho do gerenciamento de risco corporativo	A organização monitora o desempenho do gerenciamento de risco corporativo.

Fonte: Com base em COSO ERM (2016).

As mudanças que podem impactar na estratégia e consequentemente o desempenho são identificadas. O Quadro 8 define os princípios desse componente.

2.3 Planejamento Estratégico

Planejamento deve ser entendido como a formalização do processo decisório da empresa buscando clarificar os seus objetivos, construir um caminho para alcançá-los e comprometer os gestores com o desempenho requerido. Dentro desse enfoque, planejar não deve ser confundido como um ato de adivinhar o futuro, mas sim criar condições para atingir um alvo desejado, lidando com a incerteza, aproveitando as oportunidades de mercado. (Parisi, 2011, p.100).

O planejamento estratégico se diferencia do operacional não principalmente pelo horizonte de tempo, uma vez que uma das etapas de um planejamento operacional pode ser a elaboração de um plano de ações de longo prazo, mas pelo seu escopo, que visa assegurar a continuidade do negócio e o cumprimento da missão da empresa, enquanto que o escopo do planejamento operacional diz respeito à otimização do resultado global da empresa atendendo às dimensões do planejamento estratégico. (Parisi, 2011, p.100).

Com base na revisão de literatura sobre planejamento estratégico realizada por Terence (2002) pode-se inferir que “a administração estratégica consiste em uma série de etapas contínuas e cíclicas, que tem por objetivo assegurar que a organização como um todo se integre ao seu ambiente” (p. 34). Nesta pesquisa, essas etapas são agrupadas e classificadas em: diagnóstico estratégico, formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação e controle da estratégia. O Quadro 9 sintetiza a revisão dos autores realizada por Terence e a equivalência com as etapas do planejamento estratégico proposta.

Quadro 09: Etapas do processo de planejamento estratégico com base em revisão de bibliografia

Etapas proposta para esse estudo	Fischmann	Oliveira	Certo & Peter	Bethlem	Thompson Jr. & Strickland III
Diagnóstico Estratégico	Avaliação das necessidades e possibilidades	-	-	-	-
	Análise do ambiente	Sustentação da estratégia empresarial diagnóstico estratégico missão da empresa cenários estratégicos identificação de objetivos	Análise do ambiente	Estabelecimento de objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica
	Definição dos objetivos e metas		Estabelecimento da diretriz organizacional missão e objetivo		Estabelecimento de objetivos
Formulação da Estratégia	Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Estabelecimento das estratégias	Elaboração da estratégia
	Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção das estratégias alternativas			
	Seleção de estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da Estratégia	Implementação da estratégia	Implementação das	Implementação da	Execução e implantação	Implementação e

	Execução do plano estratégico	estratégias	estratégia	das ações necessárias	execução da estratégia
Avaliação e Controle da Estratégia	Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico	-	Avaliação, revisão e correções

Fonte: Com base em Terence (2002 p. 47).

Considerando as 4 (quatro) etapas da metodologia do planejamento estratégico, foram construídas as tabelas que propõem as ferramentas e técnicas para cada uma das etapas que dão suporte ao processo de execução do planejamento estratégico.

Na etapa de *diagnóstico estratégico* determina-se como e onde a organização está (Terence, 2002, p. 3) e corresponde a duas análises que devem ser realizadas de maneira integrada: interna e externa. A análise interna visa verificar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa; enquanto, na análise externa, verificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar estas ou usufruir delas. Partindo-se da verificação dos fundamentos da organização (valores, missão e visão) e daí desenvolvendo as demais atividades que se fazem necessárias podem ser utilizadas diversas ferramentas consagradas da administração entre elas a análise SWOT e das 5 forças competitivas, definição da cadeia de valor, posicionamento estratégico da organização e de seus produtos, construção da cadeia de valor e da Matriz de Produto x Mercado, entre outros (Ansoff, 1957; Porter, 1989).

Na etapa da *formulação da estratégia* faz-se necessária a utilização de abordagens que favoreçam a criatividade. Nessa fase são envolvidos os executivos da empresa e a alta administração. É por meio da sua estratégia que uma organização consegue gerar vantagem competitiva sustentável (Porter, 1989). Podem ser utilizadas ferramentas que contribuem com 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, 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* é quando se materializará o conjunto de mudanças requeridos em face do que foi previsto nas etapas anteriores do planejamento estratégico. As ações poderão implicar no desenvolvimento de projetos, ações, que levem a mudanças de estrutura organizacional, produtos, mercados, etc. (Kaplan & Norton, 1997, Terence, 2002). Muitas organizações não conseguem implementar suas estratégias dado o desconhecimento sobre práticas de gestão de projetos, dessa forma, a capacitação das equipes sobre metodologias propostas por instituições tais como o *Project Management Institute* (PMI, 2013) podem ser diferenciais nos processos relacionados com essa etapa (Parisi, 2013).

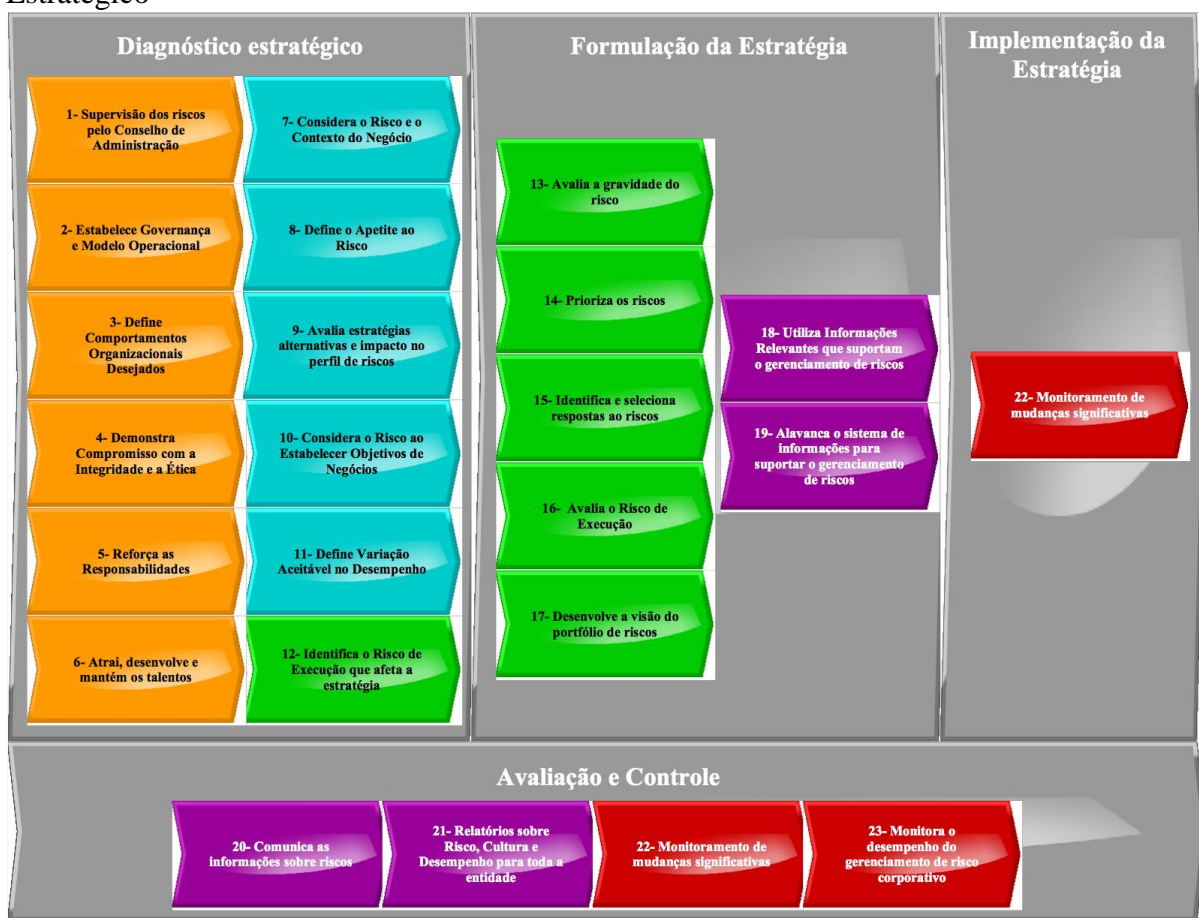
Por fim, a etapa de *avaliação e controle da estratégia* consiste na avaliação contínua do do atingimento da estratégia e pode ser como “a ação necessária para assegurar a realização de objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos” (Terence, 2002 p. 34). Para tanto faz-se necessária a realização de reuniões periódicas de avaliação da estratégia com o acompanhamento sistemático da evolução dos indicadores estratégicos (Parisi, 2013; Kaplan e Norton, 1997).

2.4 Modelo conceitual do relacionamento entre o Gerenciamento de Riscos Corporativos e o Planejamento Estratégico

Com base na revisão teórica realizada até o momento foi possível caracterizar as diferentes etapas do planejamento estratégico e os diferentes princípios e componentes do framework COSO ERM. Após avaliar as características dessas diferentes abordagens, a Figura 02 representa o modelo conceitual do relacionamento entre ambos conjuntos de temáticas.

Com base na intersecção desses dois conjuntos de informação pretende-se inferir, por meio de uma avaliação da percepção de gestores de risco, se há influência da gestão de risco corporativo na estratégica organizacional.

Figura 1 – Relacionamento dos 23 princípios do COSO com as etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: elaborado pelos Autores

Para representar essa influência foi construída a Figura 01 que representa o modelo conceitual para melhor entendimento do relacionamento dos 23 princípios do *framework* do COSO sobre as etapas do Planejamento Estratégico concebido anteriormente

3 METODOLOGIA

Pode-se caracterizar esta pesquisa como aplicada por gerar conhecimentos que são passíveis de utilização na prática das organizações, objetivando a solução de problemas específicos. O seu caráter qualitativo advém do fato de considerar que há relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, de não requerer a utilização de métodos e técnicas estatísticas e de se tomar o ambiente natural como fonte direta de coleta de dados. Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória, porque visa proporcionar maior familiaridade com o

problema, no intuito de torná-lo explícito ou construir hipóteses, a partir de levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que vivenciam a questão estudada (Silva & Menezes, 2000).

Os procedimentos metodológicos adotados podem ser considerados em quatro fases: elaboração do constructo de pesquisa, elaboração do instrumento de coleta de percepções, aplicação do instrumento de coleta de percepções, e análise dos achados.

O constructo de pesquisa foi apresentado no tópico 2.3 deste relato técnico. Os questionários foram elaborados com base nos 23 princípios do COSO- ERM, com base em 23 assertivas que tinham como objetivo avaliar se cada princípio era percebido como capaz de influenciar a estratégia, com escalas para resposta de 0 a 10 (sendo que 0 equivale a nenhuma influência e 10 equivale a plena influência) .

Os questionários foram aplicados a dois Diretores de Riscos Corporativos de empresas de infraestrutura do mercado financeiro, ou seja, são organizações que para seu funcionamento estão sujeitas à autorização e monitoramento por parte do Banco Central. A última fase foi consolidar os dados, através da construção de uma matriz que cruzou os 23 princípios com as 4 etapas do Planejamento Estratégico. Esse cruzamento de dados gerou 92 questões.

4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

O questionário foi aplicado em dois Diretores de Riscos Corporativos de empresas de infraestrutura do mercado financeiro, a fim de obter a influência do gerenciamento de riscos corporativos e o processo do planejamento estratégico. Consolidou-se o resultado dos questionários por cada um dos componentes, calculou-se a média das respostas de cada um dos 23 princípios. Assim, obtiveram-se os resultados que são apresentados nos próximos tópicos. Ao final, apresenta-se a média geral por componente e fase do planejamento estratégico.

4.1 Influência dos princípios do componente “1º - Governança e Cultura de Riscos” sobre as etapas do processo de planejamento estratégico.

A Tabela 01 sintetiza a percepção dos diretores sobre os seis princípios do componente de governança e cultura de riscos.

Tabela 01: Influência dos princípios do componente “1º - Governança e Cultura de Riscos” sobre as etapas do processo de planejamento estratégico.

Princípios	1- Diag. Est.	2- Form. Est.	3- Impl. Est.	4- Aval. e Cont.
1- Supervisão dos riscos pelo Conselho de Administração	9	10	8	9
2- Estabelece governança e modelo operacional	10	9	7	7
3- Define comportamentos organizacionais desejados	6	8	6	6
4- Demonstra compromisso com a integridade e a ética	9	9	8	8
5- Reforça as responsabilidades	9	10	10	8
6- Atrai, desenvolve e mantém os talentos	5	5	3	3
Média do componente	8	9	7	7

Fonte: elaborada pelos autores

Observa-se que as etapas de diagnóstico e da formulação da estratégia são percebidas como mais sensíveis aos riscos que as demais. De outro lado, os princípios pela supervisão de riscos pelo Conselho de Administração, Estabelecer governança e modelo operacional, e o

compromisso com a integridade e ética e as responsabilidades pela gestão de riscos são percebidos como mais relevantes do que a atração, o desenvolvimento e manutenção de talentos e a definição de comportamentos organizacionais desejados.

A gestão de pessoas é um risco e um elemento importante para todas as organizações, mas, na percepção dos respondentes, não foi percebida como um elemento que pode influenciar as etapas do processo do planejamento estratégico. Talvez isso se deva à possibilidade de que tal influência somente ocorreria quando da sua execução.

4.2 Influência dos princípios do componente “2º - Riscos, Estratégia, e Objetivos determinados” sobre as etapas do processo de planejamento estratégico.

A Tabela 02 sintetiza a percepção dos diretores sobre os 5 princípios do componente de riscos, estratégia e objetivos.

Tabela 02: Influência dos princípios do componente “2º - Riscos, Estratégia, e Objetivos determinados” sobre as etapas do processo de planejamento estratégico

Princípios	1- Diag. Est.	2- Form. Est.	3- Impl. Est.	4- Aval. e Cont.
7- Considera o risco e o contexto do negócio	10	10	8	8
8- Define o apetite ao risco	10	10	5	9
9- Avalia estratégias alternativas e impacto no perfil de riscos	8	8	10	9
10- Considera o risco ao estabelecer objetivos de negócios	8	8	10	8
11- Define variação aceitável no desempenho	8	10	8	10
Média do component	9	9	8	9

Fonte: elaborada pelos autores

Esse componente visa identificar “os riscos críticos em toda a organização, quantifica o seu impacto nos objetivos financeiros, estratégicos e operacionais e desenvolve e implementa estratégias para sua gestão com foco na maximização integrada do empreendimento”. (Berkowitz, 2001, apud Sivla, 2013). E foi o que pôde ser observado nas percepções dos respondentes. De uma forma geral todos os princípios foram percebidos como capazes de influenciar todas as etapas do processo de planejamento estratégico.

Cabe uma ressalva quanto ao princípio de definição do apetite ao risco, no qual “a administração e o conselho de administração devem fazer escolhas para definir o apetite de risco, compreendendo os *trade-offs* envolvidos em apetites de risco mais altos ou mais baixos” COSO (2012), é percebido com maior influência nas duas primeiras e na última etapas do planejamento estratégico.

Vale destacar também que na etapa de implementação da estratégia, dois princípios se destacam pela sua influência. São eles: estratégias alternativas e impacto no perfil de riscos e a consideração do risco no estabelecimento dos objetivos de negócios.

4.3 Influência dos princípios do componente “3º - Riscos em execução” sobre as etapas do processo de planejamento estratégico.

A Tabela 03 sintetiza a percepção dos diretores sobre os 6 princípios do componente de riscos em execução.

Tabela 03: Influência dos princípios do componente “3º - Riscos em execução” sobre as etapas do processo de planejamento estratégico

Princípios	1- Diag. Est.	2- Form. Est.	3- Impl. Est.	4- Aval. e Cont.
12- Identifica o risco de execução que afeta a estratégia	9	10	7	7
13- Avalia a gravidade do risco	8	9	10	8
14- Prioriza os riscos	8	9	6	6
15- Identifica e seleciona respostas ao riscos	8	8	6	6
16- Avalia o risco de execução	6	7	7	7
17- Desenvolve a visão do portfólio de riscos	10	8	5	5
Média do componente	8	8	7	6

Fonte: elaborada pelos autores

Nota-se que a identificação de risco que afeta a estratégia, a priorização dos riscos e a resposta ao risco influenciam significativamente as duas primeiras etapas do planejamento. Já a avaliação da gravidade do risco influencia fortemente todas as etapas do planejamento.

Por outro lado, a priorização dos riscos, a identificação e a resposta a riscos e a visão do portfólio de riscos influenciam moderadamente as etapas de implementação da estratégia e de avaliação e controle.

4.4 Influência dos princípios do componente “4º - Informação, comunicação e reporte dos riscos” sobre as etapas do processo de planejamento estratégico.

A Tabela 04 a seguir sintetiza a percepção dos diretores sobre os 4 princípios do componente de informação, comunicação e reporte dos riscos..

Tabela 04: Influência dos princípios do componente “4º - Informação, comunicação e reporte dos riscos” sobre as etapas do processo de planejamento estratégico

Princípios	1- Diag. Est.	2- Form. Est.	3- Impl. Est.	4- Aval. e Cont.
18- Utiliza informações relevantes que suportam o gerenciamento de riscos	8	7	8	9
19- Alavanca o sistema de informações para suportar o gerenciamento de riscos	7	7	8	8
20- Comunica as informações sobre riscos	6	6	6	8
21- Elabora relatórios sobre risco, cultura e desempenho para toda a entidade	9	7	7	7
Média do componente	7	6	7	8

Fonte: elaborada pelos autores

Nesse componente, o princípio de comunicação das informações sobre o risco é o que menos influencia as etapas do planejamento. Os demais influenciam mais expressivamente todas as etapas do processo.

4.5 Influência dos princípios do componente “5º - Monitorar o desempenho do gerenciamento de riscos corporativos” sobre as etapas do processo de planejamento estratégico.

A Tabela 05 sintetiza a percepção dos diretores sobre os 2 princípios do componente de monitoramento do desempenho do gerenciamento de riscos corporativos.

Tabela 05: Influência dos princípios do componente “5° - Monitorar o desempenho do gerenciamento de riscos corporativos” sobre as etapas do processo de planejamento estratégico

Princípios	1- Diag. Est.	2- Form. Est.	3- Impl. Est.	4- Aval. e Cont.
22- Monitoramento de mudanças significativas	8	8	8	10
23- Monitora o desempenho do gerenciamento de risco corporativo	6	6	6	8
Média do componente	7	7	7	9

Fonte: elaborada pelos autores

Nesse componente, destaca-se o princípio de monitoramento de mudanças significativas, pois influencia mais expressivamente todas as etapas do processo. Já o princípio de monitoramento do desempenho do gerenciamento de risco corporativo influencia menos as três primeiras etapas do processo e mais significativamente a última etapa (Avaliação e controle).

4.6 Síntese da influência dos Componentes do COSO ERM comparativamente às etapas do Planejamento Estratégico.

A Tabela 06 sintetiza a percepção dos diretores sobre os os componentes componentes do framework do COSO ERM para cada princípio e etapa do processo de planejamento.

Tabela 06: Influência dos componentes do *framework* COSO sobre as etapas do Planejamento Estratégico

Componentes	1- Diag. Est.	2- Form. Est.	3- Impl. Est.	4- Aval. e Cont.
1° - Governança e Cultura de Riscos	8	9	7	7
2° - Riscos, Estratégia, e Objetivos determinados	9	9	8	9
3° - Riscos em execução	8	8	7	6
4° - Informação, comunicação e reporte dos riscos	7	6	7	8
5° - Monitorar o desempenho do gerenciamento de riscos corporativos	7	7	7	9

Fonte: elaborada pelos autores

De forma geral, observa-se que o componente governança e cultura de riscos exerce alta influência na etapa 2, denominada formulação da estratégia. Já o componente “Riscos, Estratégia e Objetivos determinados” exerce alta influência em todas as etapas do planejamento estratégico. O componente “Riscos em execução” exerce moderada influência sobre a etapa Avaliação e Controle do Planejamento Estratégico; por outro lado o componente “Monitorar o desempenho do gerenciamento de riscos corporativos” exerce alta influência nessa mesma etapa.

5 Considerações finais

As mudanças, sejam elas de cunho econômico, geopolítico, tecnológico, regulatório, ou de outra natureza, ocorrem cada vez mais rapidamente e em maiores proporções. As pesquisas realizadas por consultorias especializadas evidenciam que esses temas preocupam cada vez mais gestores, CEOs e Conselheiros de Administração. Cada uma dessas preocupações traz embutido em si a questões associadas ao risco, cujo gerenciamento é parte do que as organizações precisam para obter lucros, atender seus objetivos, criar valor, e, principalmente, ter uma existência longa.

Nesse contexto, o presente trabalho buscou analisar quais são os fatores do gerenciamento de riscos corporativos que podem influenciar o processo do planejamento estratégico das organizações. Para isso, utilizou-se como base o modelo, considerado boa prática do mercado, denominado *Enterprise Risk Management Framework — Aligning Risk with Strategy and Performance*, do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Verificou-se por meio de uma pesquisa sobre a percepção de diretores de gerenciamento de riscos em empresas de infraestrutura de mercado financeiro o grau de influência de cada um dos princípios desse *framework* nas 4 etapas do planejamento estratégico: 1- Diagnóstico Estratégico; 2- Formulação da Estratégia; 3- Implementação da Estratégia; 4- Avaliação e Controle.

De forma geral, observou-se que todos os princípios exercem de moderada a alta influência sobre o planejamento estratégico. Destaca-se o componente “governança e cultura de riscos”, que exerce alta influência na etapa 2, denominada formulação da estratégia. Já o componente “Riscos, Estratégia e Objetivos determinados” exerce alta influência em todas as etapas do planejamento estratégico. O componente “Riscos em execução” exerce moderada influência sobre a etapa Avaliação e Controle do Planejamento Estratégico. Por outro lado, o componente “Monitorar o desempenho do gerenciamento de riscos corporativos” exerce alta influência nessa mesma etapa, respondendo, dessa forma, a questão norteadora da pesquisa. Dessa forma entende-se que a gestão de risco corporativo influencia significativamente com o planejamento estratégico, sendo dessa forma considerada como uma prática a ser adotada.

Recomenda-se que próximos estudos ampliem a amostra com maior quantidade de entrevistados, incluindo outros setores empresas e também profissionais que trabalham na construção do planejamento estratégico, bem como diretores estatutários e conselheiros de empresas, a fim de confirmar a importância e a influência significativa do gerenciamento de riscos corporativos no processo de planejamento estratégico das organizações sob diversas óticas do processo de gestão.

6 REFERENCIAS

- AON (2015). Risk Solutions. Pesquisa Global de Gerenciamento de Riscos. Disponível em <<http://www.aon.com/brasil/pesquisa-global-aon.jsp>> Acesso em 08 de julho de 2017.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. V. 35 (5), pp.113-124.
- Bromiley, P., Mcshane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long range planning*, 48(4), 265-276.
- COSO (2004). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary*.
- COSO (2016) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance: Executive Summary*.
- COSO (2012). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite*.
- COSO (2017). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Disponível em <<https://www.coso.org/Pages/default.aspx>> Acesso em 28 de julho de 2017.
- Gitman, L. J. (2001). *Princípios de Administração Financeira*. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- IBGC. (2017). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Caderno Gerenciamento de Riscos Corporativos - Evolução em Governança e Estratégia*. Disponível em:

- <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/CG19_Riscos.pdf> Acesso em 08 de julho de 2017.
- IBGC. (2017) Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5ª Edição. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/codigo-das-melhores-praticas>> Acesso em 09 de julho de 2017.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação* – Editora Campus
- Kaplan, R.S. & MIKES, A. (2012). Managing risks: a new framework. *Revista Harvard Business Review*.
- KPMG (2016). *Gerenciamento de riscos - Os principais fatores de risco apresentados pelas empresas abertas brasileiras*. Disponível em <<https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2016/06/gerenciamento-de-riscos.html>>. Acesso em 09 de julho de 2017.
- Manab, N. A., Kassim, I., & Hussin, M. R. (2010). Enterprise-wide risk management (EWRM) practices: Between corporate governance compliance and value. *International Review of Business Research Papers*, 6(2), 239-252.
- Osterwalder e Pigneur (2010). *Business Model Generation: A Handbook for visionaries, game changers, ad challengers*. John Wiley & Sons. New Jersey.
- Parisi; C. (2011). Capítulo 5 – *Planejamento e Controle*. In: Contabilidade Gerencial. Parisi, C. / Megliorini; E.. Editora Atlas, SP
- 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, FURB*, Blumenau, v. 9 (4), pp. 29-49.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um Desempenho Superior* - 12ª ed. – Rio de Janeiro – Campus
- PWC (2017). *20th CEO Survey*. Disponível em <<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2017/gx.html>> Acesso em 08 de julho de 2017.
- PMBOK (2013). *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos* (Guia PMBOK®) Quarta edição Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA
- Santos, P. S. M. (2002). *Gestão de Riscos Empresariais*, 1ª Ed. São Paulo: Novo Século.
- Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2000). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- Silva, M. (2013). *Gerenciamento de riscos corporativos sob o enfoque da teoria contingencial: estudo de caso em uma organização hospitalar*. Furb. Blumenau, 285. Tese de doutorado.
- Solomon, E. & Pringe, J. J. *Introdução à administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1981.
- 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 em Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo. Escola de Engenharia de São Carlos – Departamento de Produção
- Yazid, A. S., Hussin, M. R., & Daud, W. N. W. (2011). An examination of enterprise risk management (ERM) practices among the government-linked companies (GLCs) in Malaysia. *International Business Research*, 4(4), 94.