

GABRIEL HENRIQUE SILVA RAMPINI

**ESTUDO DO IMPACTO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E DO
GERENCIAMENTO DE RISCOS NOS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES**

SÃO PAULO

2020

GABRIEL HENRIQUE SILVA RAMPINI

**ESTUDO DO IMPACTO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E DO
GERENCIAMENTO DE RISCOS NOS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES**

**Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de
Mestre em Ciências**

**Área de Concentração: Engenharia de
Produção**

**Orientador: Prof. Dr. Fernando Tobal
Berssaneti**

SÃO PAULO

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Rampini, Gabriel Henrique Silva

Estudo do impacto dos fatores críticos de sucesso e do gerenciamento de riscos nos resultados das organizações / G. H. S. Rampini -- São Paulo, 2020.
115 p.

Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.gerenciamento de riscos 2.fatores críticos de sucesso 3.estudo de caso
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos meus avós maternos Jacy e José, aos meus avós paternos Cacilda e Natal, e à minha filha Lara.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Maria de Fátima da Silva Rampini e Celso Rampini e à minha irmã Fernanda Elisa Silva Rampini por tudo que representam na minha vida. Esses três grandes alicerces que tenho, sempre deram asas aos meus sonhos pessoais e me incentivaram a alcançar meus objetivos profissionais.

À minha esposa Flavia Burdman Rampini, pelo apoio irrestrito em todas as etapas deste trabalho. Sua paciência, dedicação e amor demonstrados durante esta longa caminhada foram fundamentais para que eu chegasse até o final.

Aos meus sogros Bina Burdman e Julio Alberto Burdman pelos incansáveis incentivos aos meus estudos e pelo carinho que sempre dispensaram a mim ao longo de todo esse processo acadêmico.

Ao professor Fernando Tobal Berssaneti pela total confiança depositada em mim desde o início desta pesquisa. A maneira franca e direta com que me orientou neste trabalho, me fez amadurecer como pesquisador e conhecer o correto caminho a ser seguido no meio acadêmico.

Aos Coronéis do Exército João Ricardo Navarrete e Guaraci Araruna de Mendonça, por acreditarem no meu êxito durante o período da pesquisa e por mostrarem como a busca pelo conhecimento influencia na carreira dos oficiais do Exército Brasileiro.

A todos integrantes do Departamento de Engenharia de Produção pela excelência com que conduziram as atividades referentes ao Programa de Pós-graduação.

“Rien n'est plus fort qu'une idée dont l'heure est venue.”

(Victor Hugo)

RESUMO

Em um ambiente de incertezas verificado nas organizações, o processo de tomada de decisão envolve o risco, que pode figurar como uma ameaça ao planejamento ou uma oportunidade não planejada. Entretanto, as abordagens e métodos sobre gerenciamento de riscos sofrem com a falta de clareza em pilares científicos importantes. Ressaltam-se nesse aspecto, os fatores críticos de sucesso (FCS), que necessitam ser discutidos para que as atividades gerenciais atinjam os resultados almejados pelas organizações. O objetivo geral desta dissertação é identificar como o processo de gerenciamento de riscos e os FCS impactam nos resultados das organizações. Para atingir este objetivo, esta dissertação se valeu de uma metodologia de pesquisa com uma abordagem qualitativa. Baseando-se na revisão bibliográfica realizada por meio de um estudo bibliométrico, foi possível identificar sete FCS aos negócios das organizações e duas estruturas para processos de gerenciamento de riscos: a ISO 31000 e o COSO ERM. Com base na literatura pertinente foram definidas oito proposições de pesquisa. Foram realizados estudos de caso com seis organizações (três públicas e três privadas) por meio dos quais verificou-se que parte dos FCS e ambas as estruturas de gerenciamento de riscos (ISO 31000 e COSO ERM) tem influência direta nos resultados das instituições. Constatou-se também distinções entre a maneira como os setores público e privado tratam os temas relacionados ao gerenciamento de riscos. Por fim, convém destacar que existe a possibilidade de o tema ser explorado em trabalhos futuros por meio de uma abordagem quantitativa, visando um maior número de caso e uma consequente generalização do entendimento. A pesquisa pode ser ampliada a outras organizações e países, para que outros contextos sejam discutidos e analisados.

Palavras-chave: gerenciamento de riscos, fatores críticos de sucesso, estudo de caso.

ABSTRACT

In an environment of uncertainty verified in organizations, the decision-making process involves risk, which can be a threat to planning or an opportunity unplanned. However, risk management approaches and methods suffer with the lack of clarity in important scientific pillars. In this aspect, the critical success factors (CSF), which need to be discussed in order for activities to reach the results desired by organizations. The aim of this dissertation is to identify how the risk management process and the CSF impact the results of organizations. To achieve this aim, this dissertation used a research methodology with a qualitative approach. Based on the review performed through a bibliometric study, it was possible to identify seven CSF organizations' businesses and two structures of risk management processes: the ISO 31000 and COSO ERM. Based on the relevant literature, eight propositions were defined on research. Case studies were carried out with six organizations (three public and three private) through which it was found that part of the CSF and both structures of risk management (ISO 31000 and COSO ERM) has a direct influence on the results of institutions. Distinctions were also noted between the way in which the public and private sectors deal with issues related to risk management. Finally, it is worth mentioning that there is a possibility that the theme will be explored in future works through a quantitative approach, aiming at a larger number of cases and a consequent generalization understanding. The research can be extended to other organizations and countries, so that other contexts are discussed and analyzed.

Keywords: risk management, critical success factors, case research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Escopo do estudo.....	21
Figura 2	- Amostra final	24
Figura 3	- Distribuição temporal de artigos publicados entre 2008 e 2018.....	26
Figura 4	- Distribuição geográfica dos dez países que publicaram mais artigos.....	30
Figura 5	- Princípios do gerenciamento de riscos.....	35
Figura 6	- Componente da estrutura de gerenciamento de riscos.....	36
Figura 7	- Processo de gerenciamento de riscos.....	36
Figura 8	- Alinhamento entre risco, estratégia e desempenho.....	38
Figura 9	- Estrutura COSO ERM.....	39
Figura 10	- Mapa da literatura referente à fundamentação teórica.....	41
Figura 11	- Condução do estudo de caso.....	56
Figura 12	- Variáveis independentes e dependentes.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Informações sobre periódicos.....	25
Quadro 2	- Artigos mais citados em média na amostra.....	27
Quadro 3	- Autores que mais publicaram artigos sobre o tema.....	28
Quadro 4	- Publicações do pesquisador Albert P C Chan.....	29
Quadro 5	- Países que mais publicaram.....	30
Quadro 6	- Artigos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros.....	31
Quadro 7	- Componentes e princípios do COSO ERM.....	39
Quadro 8	- FCS identificados na literatura.....	44
Quadro 9	- Construtos e seus autores relacionados.....	52
Quadro 10	- Relação entre as proposições e a literatura acadêmica.....	59
Quadro 11	- Classificação dos estabelecimentos segundo o porte.....	60
Quadro 12a	- Relação entre as proposições e as questões do formulário.....	62
Quadro 12b	- Relação entre as proposições e as questões do formulário.....	63
Quadro 12c	- Relação entre as proposições e as questões do formulário.....	64
Quadro 13	- Organizações analisadas.....	66
Quadro 14	- Informações sobre os gestores entrevistados.....	67
Quadro 15	- Características das fontes de evidências.....	68
Quadro 16	- Resumo dos resultados do estudo de caso da organização A.....	71
Quadro 17	- Resumo dos resultados do estudo de caso da organização B.....	73
Quadro 18	- Resumo dos resultados do estudo de caso da organização C.....	76
Quadro 19	- Resumo dos resultados do estudo de caso da organização D.....	78
Quadro 20	- Resumo dos resultados do estudo de caso da organização E.....	81
Quadro 21	- Resumo dos resultados do estudo de caso da organização F.....	83

Quadro 22	- Resumo dos resultados dos estudos de caso.....	84
Quadro 23	- Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 1.....	86
Quadro 24	- Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 2.....	88
Quadro 25	- Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 3.....	89
Quadro 26	- Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 4.....	90
Quadro 27	- Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 5.....	92
Quadro 28	- Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 6.....	94
Quadro 29	- Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 7.....	96
Quadro 30	- Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 8.....	98
Quadro 31	- Resumo da discussão das proposições.....	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JCR	<i>Journal Citation Reports</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
PPP	Parceria Público-Privada
QEP	Qualidade e Engenharia do Produto
SAP	<i>Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Objetivo da pesquisa.....	18
1.2	Relevância e escopo da pesquisa.....	19
1.3	Estrutura do texto.....	21
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	23
2.1	Análise bibliométrica.....	23
2.2	Gerenciamento de riscos.....	31
2.2.1	Processos de gerenciamento de riscos.....	32
2.2.1.1	ISO 31000.....	34
2.2.1.2	COSO ERM	37
2.3	Fatores Críticos de Sucesso – FCS.....	40
2.3.1	Identificação dos FCS.....	42
2.4	Análise de Conteúdo.....	44
2.4.1	<i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>	45
2.4.2	Gerenciamento de Desempenho.....	47
2.4.3	Gestão da Qualidade.....	49
2.5	Resumo do quadro teórico.....	51
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	53
3.1	Abordagem de pesquisa.....	54
3.2	Estratégia de investigação.....	55
3.3	Etapas do Estudo de Caso.....	56
3.3.1	Definição da estrutura conceitual-teórica.....	56
3.3.1.1	Delimitação das fronteiras.....	57
3.3.1.2	Proposições da pesquisa.....	58
3.3.2	Planejamento dos casos.....	59
3.3.2.1	Seleção das unidades de análise.....	60
3.3.2.2	Meios para coleta e análise dos dados.....	61
3.3.2.3	Instrumento de pesquisa.....	61
3.3.3	Condução do teste piloto.....	64
4	PESQUISA DE CAMPO.....	66
4.1	Coleta dos dados.....	66

4.2	Resultados obtidos	69
4.2.1	Organização A.....	69
4.2.2	Organização B.....	71
4.2.3	Organização C.....	74
4.2.4	Organização D.....	76
4.2.5	Organização E.....	79
4.2.6	Organização F.....	81
4.2.7	Resumo dos resultados dos estudos de caso.....	83
4.3	Análise dos resultados e discussão das proposições.....	85
4.3.1	Proposição 1.....	85
4.3.2	Proposição 2.....	87
4.3.3	Proposição 3.....	88
4.3.4	Proposição 4.....	89
4.3.5	Proposição 5.....	91
4.3.6	Proposição 6.....	92
4.3.7	Proposição 7.....	94
4.3.8	Proposição 8.....	96
4.3.9	Resumo da discussão das proposições.....	98
5	CONCLUSÃO.....	99
5.1	Limitações da pesquisa.....	99
5.2	Considerações finais.....	100
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
	APÊNDICE A - Carta de apresentação da pesquisa.....	112
	APÊNDICE B - Formulário da Pesquisa de Campo.....	113

1. INTRODUÇÃO

O processo de tomada de decisão envolve risco, que pode figurar como uma ameaça ao planejamento ou uma oportunidade não planejada (OLECHOWSKI et al., 2016). Desta forma, surge a necessidade de se realizar um gerenciamento de riscos, que visa aumentar a probabilidade de sucesso na atividade complexa, multidisciplinar e desafiadora de gerenciar projetos e desenvolver produtos (OLIVA, 2016). Assim, é indispensável a qualquer âmbito empresarial, pois o risco incide nos resultados dos processos e é fundamental para garantir o atingimento dos objetivos estratégicos (ROSA; TOLEDO, 2015).

O desempenho das empresas é estudado sob várias perspectivas como, por exemplo: foco nas causas do insucesso organizacional, as razões para o sucesso dos negócios e as consequências das tomadas de decisões (BARRATT; CHOI; LI, 2011). Os motivos mais comuns para o fracasso são a inadequação gerencial, falta de planejamento, gerenciamento de capital de giro deficiente e ausência de regulamentações (FERREIRA et al., 2014). Para se manterem competitivas no ambiente globalizado, é necessária uma adequação às demandas de mercado na condução e administração das organizações (HOSSEINI et al., 2016).

A divisão das organizações em distintas funções é fundamental para que se tenha sucesso na gestão empresarial (LOBATO et al., 2014). Não há uma regra rígida e na prática as áreas variam de acordo com o porte e o tipo de negócio que a empresa executa (FERREIRA et al., 2014). Atividades administrativas, financeiras, de recursos humanos, comerciais e operacionais constam normalmente nos organogramas das organizações. Entretanto, apesar de serem fundamentais às organizações, neste cenário cercado por incertezas, tais funções são insuficientes para realização de um efetivo processo de tomada de decisão (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

O texto de Frank Knight, *Risk, uncertainty and profit*, publicado em 1921, foi um dos primeiros a apresentar uma definição acadêmica para risco – uma probabilidade mensurável – sendo considerado, portanto, uma das obras seminais sobre o assunto, especialmente pelo estabelecimento de conceitos, definição de princípios e uma inicial sistematização (FRASER; SIMKINS, 2011).

A evolução do gerenciamento de riscos resultou da interação de crises financeiras, gerenciamento de incertezas e ações regulatórias (AVEN; ZIO, 2014). Na década de 1970, a pesquisa estabeleceu as bases intelectuais para as práticas de gerenciamento de risco que foram implantadas sistematicamente nos anos 1980 (ADRIAN, 2017). A publicação do artigo “*The risk management revolution*” no ano de 1976 pela revista *Fortune* evidenciou o

gerenciamento de riscos com viés corporativo, sendo uma das primeiras obras a estabelecer o relacionamento entre a alta administração das organizações e as funções relacionadas ao gerenciamento de riscos dos negócios.

Entretanto, foi no início dos anos 1990 que o gerenciamento de riscos cresceu de importância tanto na pesquisa quanto nas atividades corporativas (MURIANA; VIZZINI, 2017). Desde então, grande parte das organizações adotam políticas visando à implantação do gerenciamento de riscos (OLECHOWSKI et al., 2016). Neste sentido, o gerenciamento de riscos deve ser visto como uma abordagem prática, inserido em um plano estratégico que os gerentes de fato executam, levando em conta as especificidades do ambiente organizacional interno e externo e permanecendo vigilante no acompanhamento (LALONDE; BOIRAL, 2012).

De acordo com Aven e Zio (2014), as técnicas de avaliação e gerenciamento de riscos amadureceram por meio de pesquisa e aplicação dos resultados. Novas tecnologias são implantadas, novas estruturas conceituais surgem e até mesmo uma nova geração de pesquisadores de risco entra em cena, possivelmente com diferentes perspectivas e habilidades cultivadas (IQBAL et al., 2015).

Ressalta-se que as abordagens e métodos sobre gerenciamento de riscos são apoiados por diretrizes e padrões estabelecidos como, por exemplo, a ISO 31000 e o COSO ERM. Em linhas gerais, o processo de gerenciamento de riscos envolve: escopo, contexto, critério, avaliação de riscos, comunicação e consulta, monitoramento e análise crítica e, por fim, registro e relato (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

A aplicação dos padrões estabelecidos ainda sofre com a falta de clareza em pilares científicos importantes como, por exemplo, utilização de determinadas terminologias, origem dos princípios básicos e justificativa de definições (AVEN; ZIO, 2014). No entanto, as instituições que não se adequarem às melhores práticas estarão passíveis de sofrerem danos irreparáveis à reputação, competitividade e valor de mercado (SAFA et al., 2016).

Uma das maneiras de as empresas enfrentarem os desafios da implantação de um gerenciamento de riscos é por meio da identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS)(OLIVEIRA, 2016). Os FCS são áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo de sucesso para a organização. São consideradas áreas-chave em que as atividades devem dar certo para que o negócio floresça (ROCKART, 1979).

Nos parágrafos a seguir serão apresentados cinco estudos acadêmicos que relacionam os FCS ao gerenciamento de riscos em organizações de setores diversos, demonstrando ser uma área em que a pesquisa está evoluindo, tanto em âmbito nacional como internacional.

A pesquisa realizada por Rabechini Júnior e Carvalho (2013) teve como objetivo entender as relações entre o uso de práticas de gerenciamento de riscos em projetos e percepção de sucesso. Os autores estabeleceram um quadro conclusivo levando em consideração duas perspectivas: a percepção de sucesso com o entendimento conceitual das incertezas, utilização de processos e conhecimento do negócio e a percepção de sucesso conectada com os dados referentes à presença de um gerente de riscos em projetos. Por fim, destacaram a necessidade de aprofundar a abordagem por setores específicos e a utilização de metodologia que minimizasse a subjetividade da análise dos dados oriundos dos respondentes.

O estudo apresentado por Paté-Cornell e Cox (2014) destacou a importância da realização das ações relacionadas ao gerenciamento de riscos, ressaltando a impossibilidade de se realizar uma atividade com ausência de risco. No entanto, apesar de focar nos princípios básicos de gestão, não foi abordada na pesquisa a implantação do gerenciamento de riscos e os consequentes resultados obtidos.

Em pesquisa realizada, Akram e Pilbeam (2015) identificaram e classificaram os FCS apresentados na literatura em relação ao desenvolvimento de projetos. Entretanto, os autores concluíram que para o gerenciamento de riscos fornecer subsídios à melhoria do desempenho dos projetos é necessário que os processos estejam de acordo com os fatores críticos que garantam o sucesso dos projetos. Segundo os autores, embora exista uma gama de conhecimento bem desenvolvido sobre ferramentas e métodos de gerenciamento de riscos, são escassas na literatura pesquisas orientadoras sobre os FCS.

A pesquisa realizada por Hosseini et al. (2016) estudou a percepção dos profissionais da área de construção civil a respeito dos FCS na implantação do processo de gerenciamento de riscos. Os profissionais escolhidos foram de empresas sediadas no Irã, devido ao peso que a área tem na economia daquele país e a facilidade de obtenção de dados por parte dos autores. Por intermédio de métodos quantitativos, os autores destacaram quatro principais fatores: o apoio dos gestores na implantação, o ensino do gerenciamento de riscos nos cursos voltados à construção civil, a entrega de projetos de forma sistêmica e por fim a conscientização e conhecimento dos processos de implantação do gerenciamento de riscos.

O artigo apresentado por Aziz et al. (2016) analisou os FCS ligados às práticas de gerenciamento de riscos de sustentabilidade de empresas ambientalistas na Malásia. Através de uma pesquisa de avaliação aplicada em 53 empresas, os autores evidenciaram quatro FCS: liderança da alta gestão, governança corporativa, cultura de risco e *compliance*.

Apesar de o gerenciamento de riscos ser visto como o caminho mais eficiente ao alcance dos objetivos estratégicos das instituições (BEASLEY et al., 2010), são necessários mais estudos que identifiquem os resultados oriundos da implantação do gerenciamento de riscos nas organizações. Conforme Osei-Kyei e Chan (2017), é essencial identificar os resultados que as atividades relacionadas ao risco fornecem aos clientes, funcionários, acionistas e sociedade em geral.

Por este ângulo, com o aumento das atividades relativas a gerenciamento de riscos nas empresas, constata-se o aparecimento de variadas interpretações, motivando indefinições e favorecendo incorreções por ocasião das implantações dos procedimentos (DIONNE, 2013). Por ser um tema que permeia todas as áreas das instituições e possui diversas variáveis a serem consideradas, poucas pesquisas sobre FCS relacionados ao gerenciamento de riscos foram realizadas (FRASER, 2013). Além disso, devido a quantidade de aplicações e diversidade de áreas não há um consenso definido na literatura (AVEN; ZIO, 2014).

Após a análise realizada na literatura, verifica-se a existência de uma lacuna na produção científica sobre os FCS e a implantação do gerenciamento de riscos nas organizações. Além disso, é preciso pesquisar como essas variáveis exercem efeitos nos resultados obtidos pelas empresas.

As lacunas apresentadas e a relevância que o tema possui na academia foram os fatores que impulsionaram essa pesquisa que tem o propósito de responder à seguinte questão de pesquisa: **“Como o processo de gerenciamento de riscos e os FCS impactam os resultados das organizações?”**.

1.1 Objetivo da pesquisa

A presente dissertação pode ser situada no escopo da linha de pesquisa em Qualidade e Engenharia de Produto (QEP), do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI – USP), e tem como tema central os FCS e o gerenciamento de riscos nos resultados das organizações.

Com a finalidade de permanecerem competitivas em suas áreas de atuação, as organizações precisam ter um plano de gerenciamento de riscos estruturado, com definições de políticas e metodologias, mapeamento dos riscos e identificação dos FCS.

Pelo fato de os FCS serem áreas fundamentais para o desenvolvimento do negócio a que se propõem as organizações, a discussão sobre eles sob a ótica do gerenciamento de riscos é essencial para que a alta administração tenha subsídios para tomada de decisões e

demonstrem de fato uma mudança de cultura organizacional em relação aos riscos corporativos.

Em suma, o objetivo geral desta dissertação é identificar como o processo de gerenciamento de riscos e os FCS impactam os resultados das organizações. Este objetivo geral pode ser desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar na literatura pertinente os FCS aos negócios das organizações;
- Comparar o desenvolvimento dos processos de gerenciamento de riscos nas organizações públicas e privadas;
- Analisar o entendimento de profissionais da área de riscos sobre a influência que os FCS e o processo de gerenciamento de riscos exercem nos resultados das organizações.

1.2 Relevância e escopo da pesquisa

Desde meados dos anos 1990, percebe-se uma constante evolução sobre a maneira utilizada pelas organizações para se protegerem de fraudes e escândalos financeiros que podem afetar permanentemente seus negócios (WALKER; SHENKIR; BARTON, 2002). O monitoramento de riscos do negócio tornou-se uma atividade-chave nas empresas (BOWLING; RIEGER, 2005).

Segundo Brasiliano (2010), com o crescimento do número de variáveis e, diante de um ambiente de negócios complexo, torna-se mais desafiador o processo de planejamento e gerenciamento das empresas. A identificação, avaliação, mapeamento e administração dos riscos são tarefas fundamentais à sobrevivência das instituições e auxiliam na formação de uma cultura empresarial focada no risco (OLIVA, 2016).

Dentro desta realidade é possível identificar estruturas que viabilizam a implantação e o desenvolvimento das atividades de gerenciamento de riscos nas instituições. Duas estruturas difundidas entre as organizações são o COSO ERM e a ISO 31000 (PURDY, 2010). Sob esta ótica, destaca-se que o tema é explorado tanto na literatura acadêmica (por pesquisadores em busca de um suporte científico às recentes metodologias), quanto no mundo corporativo (por empresários buscando vantagem competitiva de suas empresas em relação aos concorrentes).

Devido ao dinamismo e complexidade das ações, destaca-se a tarefa desafiadora de fomentar a cultura de gerenciamento de riscos nas organizações. A crença de que investimentos feitos na área apresentam pouco retorno ainda existe entre as partes

interessadas e envolvidas no processo (do inglês, *stakeholder*), sendo imperativo que as atividades relacionadas a risco agreguem valor às organizações (SAX; TORP, 2015).

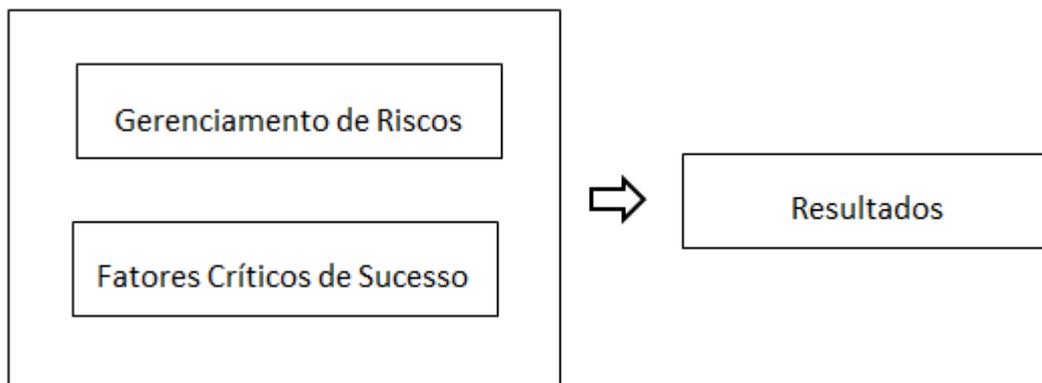
A atuação do diretor executivo no atual cenário de incertezas e instabilidade é essencial para aplicação eficiente das normas, metodologias e ferramentas que amparam as instituições à solucionarem os impactos negativos dos riscos a que estão expostas (MAT LUDIN; MOHAMED; MOHD-SALEH, 2017). As conexões entre humanos, sistemas e objetos se tornaram uma rede mais complexa, dinâmica e otimizada em tempo real, criando novos tipos de riscos a serem estudados (TUPA; SIMOTA; STEINER, 2017). O gerenciamento de riscos deixou de ser prioridade apenas de empresas financeiras e seguradoras, atingindo hoje diversos setores do mundo corporativo (BRASILIANO, 2018).

Segundo Annamalah et al. (2018), a identificação dos riscos é fundamental para realização do gerenciamento de riscos de forma eficiente. As expectativas dos *stakeholders* são altas em relação aos executivos e ao conselho de administração na gestão eficaz do risco. As principais falhas ocorrem por tomadas de decisões equivocadas da alta administração por não se atentarem aos alertas oriundos do gerenciamento de riscos. Tais alertas se baseiam em priorizar as áreas-chaves da organização, que impulsionam as atividades gerenciais e permitem alcançar os objetivos estratégicos.

Identificar os FCS que influenciam na implantação dos trabalhos de gerenciamento de riscos auxilia diretamente na redução de falhas no processo, haja vista que a implantação estará alinhada com as áreas-chave responsáveis pelo desenvolvimento e sucesso dos negócios (THOMYA; SAENCHAIYATHON, 2015).

Em suma, a relevância da pesquisa é destacada pela necessidade em discutir um tema em evidência no mundo corporativo, justificado pelo anseio de as instituições potencializarem suas oportunidades e reduzirem a exposição aos riscos negativos, evitando assim o não atingimento aos objetivos estratégicos.

Sob o enfoque científico, após a identificação da carência de trabalhos acadêmicos específicos sobre o impacto dos FCS e do gerenciamento de riscos no resultados das organizações, esta pesquisa contribuirá com revisão bibliográfica focada em construir uma fundamentação teórica e em analisar a percepção de pesquisadores e especialistas sobre o tema. O escopo da pesquisa apresentado na Figura 1 são os FCS que influenciam nos negócios das organizações, o processo de gerenciamento de riscos e os resultados aos clientes, funcionários, acionistas e sociedade, cuja identificação e análise serão realizadas por meio de bibliometria e pesquisas de campo.

Figura 1 – Escopo do estudo

Fonte: Elaborada pelo autor

1.3 Estrutura do texto

O presente trabalho está estruturado em cinco partes: (1) introdução, (2) revisão bibliográfica, (3) método de pesquisa, (4) pesquisa de campo e (5) discussões finais e conclusões.

No capítulo 1 é apresentada a introdução do tema FCS e gerenciamento de riscos nos resultados das organizações, apresentando-se a questão de pesquisa e a lacuna encontrada na literatura. Destaca-se também o objetivo geral e os específicos, finalizando com a relevância, justificativa e escopo delimitado na pesquisa.

O capítulo 2 se inicia com uma análise bibliométrica de artigos acadêmicos encontrados na literatura. É realizada uma revisão de literatura para conhecimento e consolidação dos principais conceitos sobre gerenciamento de riscos e FCS. Apresenta-se um quadro com a identificação dos FCS e posteriormente, é realizada uma análise de conteúdo de artigos sobre temas relevantes descobertos na pesquisa. Encerra-se o capítulo com um resumo do quadro teórico.

No capítulo 3 apresenta-se o método de pesquisa utilizado para atingir o objetivo do trabalho, assim como o caminho percorrido para estruturação das proposições. Essa fase se encerra com a condução do teste piloto e as posteriores alterações realizadas no formulário a ser utilizado nas pesquisas de campo junto às organizações que foram selecionadas.

No capítulo 4 explica-se a maneira como foi conduzida a coleta de dados e apresenta-se e discute-se os resultados obtidos na pesquisa de campo. Essas duas etapas da condução

dos estudos de caso são fundamentais no método utilizado, no sentido de proporcionar um caminho para responder a questão de pesquisa e atingir os objetivos propostos na dissertação.

A quinta e última parte tem a finalidade de mostrar as limitações encontradas na pesquisa e finalmente apresentar as conclusões e possibilidades de trabalhos futuros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com a finalidade de tornar didático o entendimento do tema, a etapa de revisão bibliográfica desta dissertação foi dividida em quatro fases, a saber:

- a) análise bibliométrica dos artigos extraídos das principais bases de dados, destacando os critérios de busca utilizados;
- b) fundamentação teórica abordando gerenciamento de riscos e FCS;
- c) agrupamento dos FCS identificados na literatura e
- d) análise de conteúdo dos artigos que evidenciaram temas relevantes à pesquisa.

2.1 Análise bibliométrica

A bibliometria é uma técnica que possui o intuito de obter um melhor entendimento sobre a literatura de um determinado tema (EIRAS et al., 2017). Assim, inicia-se com um planejamento do portfólio bibliográfico, posteriormente efetua-se a busca nas principais bases de dados e finalmente realiza-se uma análise bibliométrica tendo como base os resultados obtidos (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

Iniciando a fase de planejamento do portfólio bibliográfico optou-se por consultar as bases de dados da *ISI Web of Science* e da *Scopus*. Ambas as bases possuem um acervo digital abrangente, aumentando o espectro de periódicos a serem analisados individualmente.

Nas plataformas de pesquisa inseriu-se como critérios de filtro: artigos, como o tipo de documento, pois representam de forma mais rápida a tendência de estudo nas áreas do conhecimento; as categorias *Accounting, Business, Economics, Engineering, Finance e Management*, pelo relacionamento direto com o tema pesquisado e, finalmente, os campos de pesquisa que englobam itens essenciais na seleção dos artigos, como, por exemplo título, resumo e palavras-chave. Não houve restrição quanto ao período.

A estrutura geral para realização da busca dos artigos possuiu dois identificadores principais: um de gerenciamento de riscos e outro de FCS. Assim, com o intuito de extrair as publicações mais adequadas à pesquisa, apresenta-se a união e interseção utilizada nas buscas:

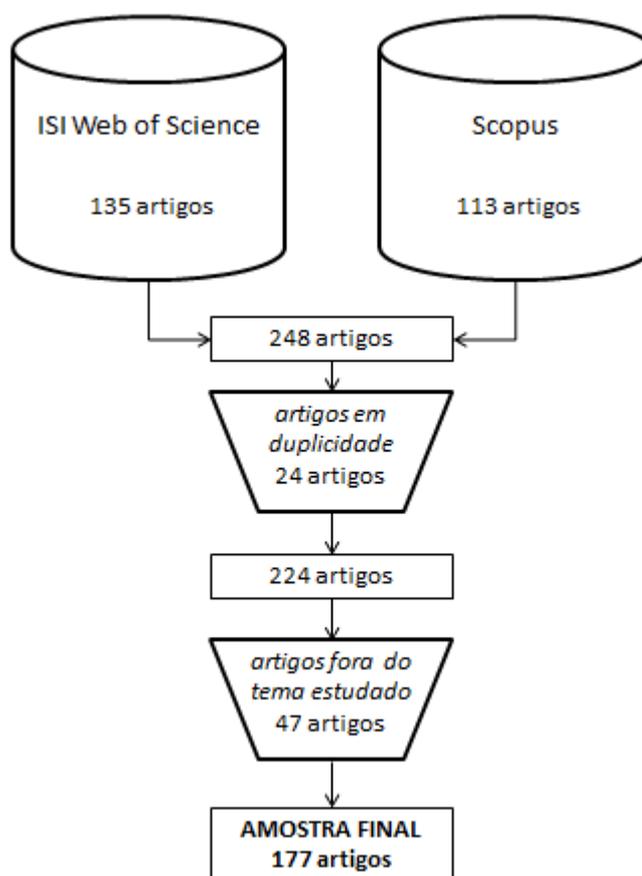
“risk” OR “risk management” AND “critical success factors”.

Findada a etapa de planejamento e definidos os critérios, a construção do portfólio bibliográfico iniciou-se com os primeiros resultados obtidos por meio da busca realizada nas

bases de dados. Inicialmente, a *ISI Web of Science* apresentou 135 artigos e a *Scopus*, 113. Ao serem inseridos no software *Mendeley*[®], verificou-se que 24 artigos estavam em ambas as bases, sendo necessária a exclusão. Após esse primeiro filtro restaram 224 artigos.

Em seguida, foram analisados os títulos e os resumos de todos os artigos. Eliminaram-se aqueles que não abordavam o relacionamento entre o gerenciamento de riscos e os FCS, e não discorriam sobre as áreas de engenharia, negócios, gestão, economia, finanças e contabilidade. Como exemplo desses artigos excluídos, cita-se um estudo da análise de risco de combustão espontânea de carvão em mistura rica em metano e propensa à combustão. Assim, após este filtro restaram 177 artigos que compuseram a amostra final, apresentada na Figura 2.

Figura 2 – Amostra final



Fonte: Elaborada pelo autor

Por fim, a bibliometria encerrou-se com a análise bibliométrica por meio da elaboração de estatísticas descritivas, tais como quantidade de publicações por ano, periódicos com maior quantidade de publicação, artigos mais citados, autores e países que mais publicaram.

Os dados do Quadro 1 apresentam os periódicos que mais publicaram artigos que relacionam os FCS com o gerenciamento de riscos. Os vinte periódicos destacados abrangem 54,23% do total de artigos.

Quadro 1 – Informações sobre periódicos.

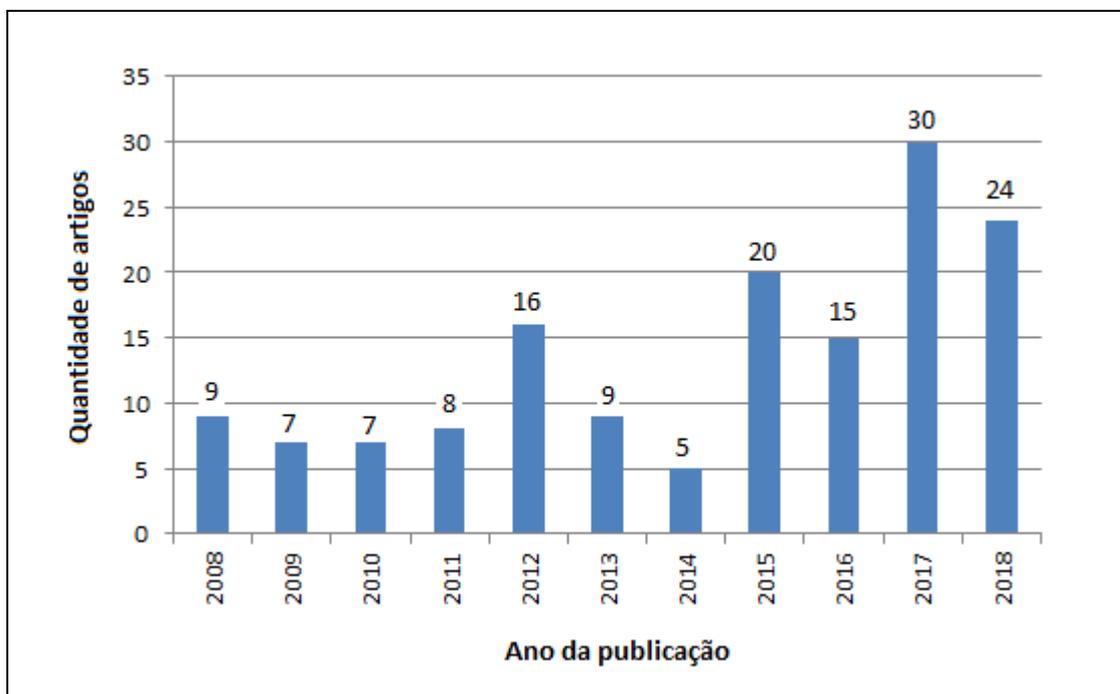
Periódico	Quantidade de artigos	JCR (2017)
JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT	13	2.201
INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT	12	4.328
JOURNAL OF MANAGEMENT IN ENGINEERING	7	2.282
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL	5	1.308
ENGINEERING CONSTRUCTION AND ARCHITECTURAL MANAGEMENT	5	1.613
INDUSTRIAL MANAGEMENT & DATA SYSTEMS	5	2.948
PROJECT MANAGEMENT JOURNAL	4	1.957
JOURNAL OF CIVIL ENGINEERING AND MANAGEMENT	4	1.660
INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGING PROJECTS IN BUSINESS	4	1.321
ENGINEERING MANAGEMENT JOURNAL	4	0.487
JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT	4	2.551
TRANSPORT POLICY	4	2.512
PRODUCTION PLANNING & CONTROL	4	2.330
TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS EXCELLENCE	3	1.526
IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT	3	1.416
TECHNOVATION	3	4.802
INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT	3	2.955
INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH	3	2.623
JOURNAL OF BUSINESS ECONOMICS AND MANAGEMENT	3	1.503
CONCURRENT ENGINEERING-RESEARCH AND APPLICATIONS	3	1.456

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentro da amostra selecionada, 94 periódicos publicaram sobre o tema, demonstrando assim a difusão do assunto entre as revistas. Salienta-se que, ao se verificar o fator de impacto segundo o *Journal Citation Reports* (JCR), os periódicos destacados possuem uma avaliação relevante na área, devendo ser consultados prioritariamente por acadêmicos que desejam pesquisar e publicar artigos cuja linha temática seja FCS e gerenciamento de riscos.

Na Figura 3, que representa a quantidade de artigos publicados entre 2008 e 2018, é possível identificar o padrão crescente, apresentando a evolução do tema abordado nesta pesquisa.

Figura 3 – Distribuição temporal de artigos publicados entre 2008 e 2018



Fonte: Elaborada pelo autor

É possível notar que entre os anos de 2008 a 2011 a quantidade de publicações anuais permaneceu praticamente constante. Ocorreu um aumento significativo no ano de 2012, três anos após a publicação da ABNT NBR ISO 31000 – Gestão de Riscos.

No biênio 2013 - 2014 houve uma última queda significativa e, a partir de 2015, após a publicação da ABNT NBR ISO 9001 – Gestão da Qualidade, em que a principal mudança em relação à edição anterior foi a inclusão de requisitos relacionados ao gerenciamento de riscos, houve um aumento na quantidade de artigos publicados sobre o tema. De 2008 até 2017 o número de publicações mais que triplicou, o que caracteriza o real interesse acadêmico sobre o assunto.

Por fim, destaca-se que as 54 publicações no biênio 2017 – 2018 representam 30,5 % da amostra em questão, demonstrando a sólida pesquisa sobre o tema na literatura.

Com a finalidade de identificar quais artigos da amostra foram mais influentes na literatura, confeccionou-se o Quadro 2, em que são apresentados os quinze artigos com a maior média de citações por ano em ordem decrescente.

Quadro 2 - Artigos mais citados em média na amostra

AUTORES	TÍTULO	PERIÓDICO	ANO	CITAÇÕES	MÉDIA ANUAL
Osei-Kyei R., Chan A.P.C.	Review of studies on the critical success factors for public-private partnership (PPP) projects from 1990 to 2013	International Journal of Project Management	2015	74	24,67
Li B., Akintoye A., Edwards P.J., Hardcastle C.	Critical success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry	Construction Management and Economics	2005	285	21,92
Zhang X.	Critical success factors for public-private partnerships in infrastructure development	Journal of Construction Engineering and Management	2005	249	19,15
Meng, Xianhai	The effect of relationship management on project performance in construction	International Journal Of Project Management	2012	108	18,00
Chan, APC; Chan, DWM; Chiang, YH; Tang, BS; Chan, EHW; Ho, KSK	Exploring critical success factors for partnering in construction projects	Journal Of Construction Engineering And Management-Asce	2004	176	12,57
Hwang, Bon-Gang; Zhao, Xianbo; Gay, Mindy Jiang Shu	Public private partnership projects in Singapore: Factors, critical risks and preferred risk allocation from the perspective of contractors	International Journal Of Project Management	2013	62	12,40
Cormican K., O'Sullivan D.	Auditing best practice for effective product innovation management	Technovation	2004	168	12,00
Ke, Weiling; Wei, Kwok Kee	Organizational culture and leadership in ERP implementation	Decision Support Systems	2008	114	11,40
Chou, Jui-Sheng; Pramudawardhani, Dinar	Cross-country comparisons of key drivers, critical success factors and risk allocation for public-private partnership projects	International Journal Of Project Management	2015	30	10,00
Ameyaw, Effah Ernest; Chan, Albert P. C.	Evaluation and ranking of risk factors in public-private partnership water supply projects in developing countries using fuzzy synthetic evaluation approach	Expert Systems With Applications	2015	26	8,67
Osei-Kyei, Robert; Chan, Albert P. C.; Javed, Arshad Ali; Ameyaw, Ernest Effah	Critical Success Criteria For Public-Private Partnership Projects: International Experts' Opinion	International Journal Of Strategic Property Management	2017	8	8,00
Cheung E., Chan A.P.C., Kajewski S.	Factors contributing to successful public private partnership projects: Comparing Hong Kong with Australia and the United Kingdom	Journal of Facilities Management	2012	44	7,33
Govindan, Kannan; Mangla, Sachin Kumar; Luthra, Sunil	Prioritising indicators in improving supply chain performance using fuzzy AHP: insights from the case example of four Indian manufacturing companies	Production Planning & Control	2017	7	7,00
Nonhaleerak, Preeprem; Hendry, Linda	Exploring the six sigma phenomenon using multiple case study evidence	International Journal Of Operations & Production Management	2008	67	6,70
Song, Jinbo; Song, Danrong; Zhang, Xueqing; Sun, Yan	Risk identification for PPP waste-to-energy incineration projects in China	Energy Policy	2013	32	6,40

Fonte: Elaborado pelo autor

Identificou-se que os três artigos mais citados, apesar de possuírem dez anos de diferença em relação a data de publicação, referem-se a FCS em projetos de parceria público-privada (PPP). Assim sendo, é possível inferir a ligação entre o tema estudado e as PPP, indicando uma possível necessidade de pesquisas futuras.

Analisando a amostra, destaca-se no Quadro 3 os autores que publicaram ao menos três artigos em que é possível, de alguma maneira, associar a discussão sobre FCS e gerenciamento de riscos.

Quadro 3 – Autores que mais publicaram artigos sobre o tema

AUTORES	PAÍS	INSTITUIÇÃO	QUANTIDADE DE ARTIGOS
Albert P C Chan	China	Hong Kong Polytechnic University	10
Nicholas Chileshe	Austrália	University of South Australia	4
Robert Osei-Kyei	China	Hong Kong Polytechnic University	4
Daniel W M Chan	China	Hong Kong Polytechnic University	3
Ernest Effah Ameyaw	Reino Unido	Hong Kong Polytechnic University	3
Gerhard Girmscheid	Suíça	Swiss Federal Institute Of Technology	3
Mirosław J. Skibniewski	Polônia	University of Maryland College Park	3
Ofer Zwikael	Austrália	Australian National University	3
Xianbo Zhao	China	Central Queensland University	3

Fonte: Elaborado pelo autor

Convém destacar que quatro dos nove pesquisadores atuam na *Hong Kong Polytechnic University*, demonstrando assim o fomento a essa área da pesquisa pela instituição. O pesquisador Albert P C Chan, com suas dez publicações distribuídas ao longo dos últimos anos, foi quem mais publicou artigos sobre o tema, conforme pode ser verificado no Quadro 4.

Quadro 4 – Publicações do pesquisador Albert P C Chan

ANO	TÍTULO	AUTORES	PERIÓDICO
2004	Exploring critical success factors for partnering in construction projects	Chan, A.P.C. ; Chan, D.W.M.; Chiang, Y.H.; Tang, B.S.; Chan, E.H.W.; Ho, K.S.K	Journal Of Construction Engineering And Management-Asce
2010	Identifying the critical success factors for target cost contracts in the construction industry	Chan D.W.M., Chan A.P.C. , Lam P.T.I., Wong J.M.W.	Journal Of Facilities Management
2012	Factors contributing to successful public private partnership projects: Comparing Hong Kong with Australia and the United Kingdom	Cheung E., Chan A.P.C. , Kajewski S.	Journal Of Facilities Management
2012	Risk Management Practice In China's Public-Private Partnership Projects	Ke, Y; Wang, S; Chan, A. P. C.	Journal Of Civil Engineering And Management
2015	Review of studies on the critical success factors for public-private partnership (PPP) projects from 1990 to 2013	Osei-Kyei R., Chan A.P.C.	International Journal Of Project Management
2015	Evaluation and ranking of risk factors in public-private partnership water supply projects in developing countries using fuzzy synthetic evaluation approach	Ameyaw, E. E; Chan, A. P. C.	Expert Systems With Applications
2017	Risk assessment in public-private partnership infrastructure projects Empirical comparison between Ghana and Hong Kong	Osei-Kyei, R.; Chan, A. P. C.	Construction Innovation-England
2017	Perceptions of stakeholders on the critical success factors for operational management of public-private partnership projects	Osei-Kyei, R.; Chan, A. P. C.	Facilities
2017	Critical Success Criteria For Public-Private Partnership Projects: International Experts' Opinion	Osei-Kyei, R.; Chan, A. P. C. ; Javed, A. A; Ameyaw, E. E	International Journal Of Strategic Property Management
2017	A survey of critical success factors for attracting private sector participation in water supply projects in developing countries	Ameyaw, E. E; Chan, A. P. C. ; Owusu-Manu, D	Journal Of Facilities Management

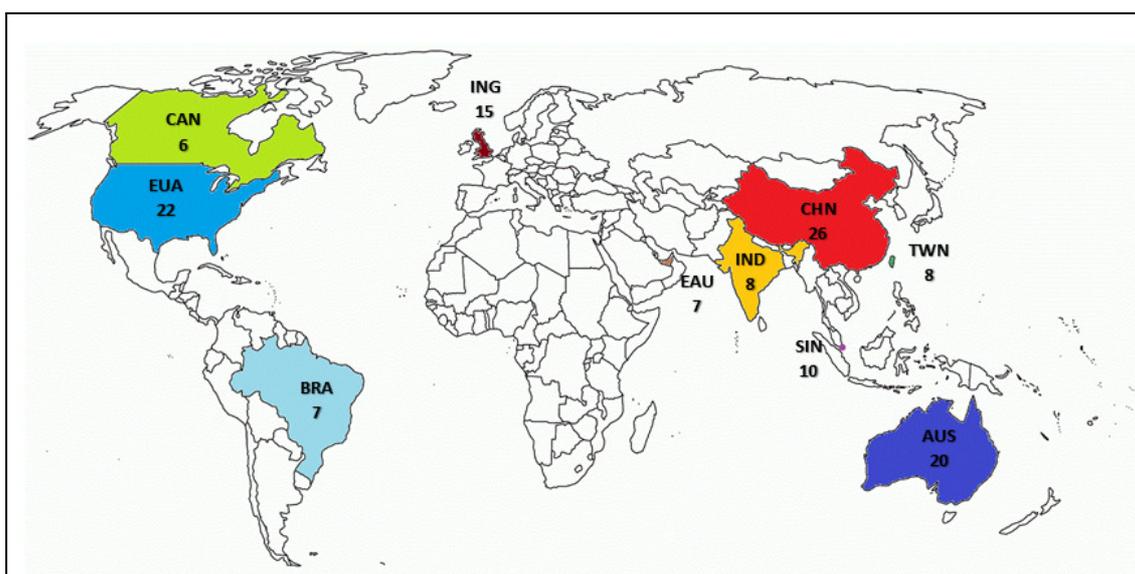
Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 5 e a Figura 4 apresentam os dez países que mais publicaram a respeito do tema em questão, demonstrando que os FCS e o gerenciamento de riscos vem sendo discutido em variadas comunidades acadêmicas ao redor do mundo. Ressalta-se que da amostra selecionada, o Brasil apresentou sete publicações (3,90% da amostra), estando inserido no contexto global.

Quadro 5 – Países que mais publicaram

PAÍS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
China	26	14,70%
Estados Unidos	22	12,40%
Austrália	20	11,30%
Inglaterra	15	8,50%
Singapura	10	5,60%
Índia	8	4,50%
Taiwan	8	4,50%
Brasil	7	3,90%
Emirados Árabes	7	3,90%
Canadá	6	3,40%

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 4 – Distribuição geográfica dos dez países que mais publicaram artigos

Fonte: Elaborada pelo autor

Os estudos desenvolvidos no Brasil estão destacados no Quadro 6, demonstrando assim, a participação de pesquisadores brasileiros no cenário internacional e a existência de campo para novas pesquisas no país.

Quadro 6 – Artigos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros

ANO	TÍTULO	AUTORES	PERIÓDICO
2008	Risk sharing partnerships with suppliers: The case of Embraer	Figueiredo, P.; Silveira, G.; Sbragia, R.	Journal of Technology Management and Innovation
2012	Critical success factors identification in new product development of biotechnology companies in the state of Minas Gerais	Samaan, M.; Salgado, E.G.; Silva, C.E.S.; Mello, C.H.P.	Produção
2013	Understanding the impact of project risk management on project performance: An empirical study	Rabechini Júnior, R.; Carvalho, M.M.	Journal of Technology Management and Innovation
2015	Critical factors in project management: A case study in a big Latin American world class company	Jordão, R.V.D.; Pelegrini, F.G.; Jordão, A.C.T.; Jeunon, E.E.	Gestão e Produção
2017	Customizing practices based on the frequency of problems in new product development process	Echeveste, M.E.S.; Rozenfeld, H.; Fettermann, D.C.	Concurrent Engineering- Research And Applications
2017	Critical Success Factors for New Product Development in Biotechnology Companies	Salgado, E.G.; Sanches da Silva, C.E.; Pereira Mello, C.H.; Samaan, M.	Engineering Management Journal
2018	Project Managers' Competences: What Do Job Advertisements and the Academic Literature Say?	Saunders, J.W.; Nunes, B.; Carvalho, M.M.	Project Management Journal

Fonte: Elaborado pelo autor

2.2 Gerenciamento de Riscos

Originalmente, a palavra risco provém do italiano antigo *risicare*, que significava ousar e, no sentido de incerteza, originou-se no latim *risicu*. Unindo esses dois significados, a palavra risco é um conjunto de incertezas descobertas quando ousa-se a fazer algo (BERNSTEIN, 1996). Os primeiros registros encontrados sobre riscos estão relacionados à teoria das probabilidades, desenvolvida para aplicação em jogos de azar (do árabe *Al zahr*, que significa dados), surgindo então a ideia de associar risco com a chance de se perder ou ganhar um jogo (SALLES JÚNIOR et al., 2010).

Risco é comumente vinculado à possibilidade de ocorrência de um evento adverso, ou seja, algo que gera consequências negativas. Entretanto, nem sempre risco está associado a perdas. Há de se considerar a concretização de eventos positivos. Nesse caso, o risco deve ser relacionado à oportunidade (RENN, 1998).

Um dos primeiros textos a apresentar uma definição para o termo risco foi *Risk, uncertainty and profit*, publicado por Frank Knight, em 1921. Nele, o autor define risco como sendo uma probabilidade mensurável, ou seja, pode ser quantificado por meio do estabelecimento de um nível aceitável de confiança. Trata-se de uma das obras seminais sobre

o tema, principalmente pelo fato de estabelecer conceitos, definir princípios e esboçar uma primitiva sistematização (FRASER; SIMKINS, 2011).

Com o passar do tempo e a consequente evolução da pesquisa, definições mais específicas para risco foram apresentadas na literatura. Segundo Willet (1951), risco é uma incerteza advinda da ocorrência de um evento indesejado, para Greene (1962) é a incerteza quanto à ocorrência de uma perda econômica, para Athearn (1971) é a possibilidade de ocorrerem resultados inesperados, para Soenen (1983) é um evento que pode impactar nos ganhos financeiros de uma empresa. Segundo Faber et al. (1996), risco é um evento futuro identificado, ao qual é possível associar uma probabilidade de ocorrência, para Tang (2006) é uma incerteza inerente a determinados eventos que podem causar impactos aos negócios e, para Aven (2016), é a possibilidade de ocorrência de um evento que possa afetar de forma adversa o cumprimento da missão organizacional.

As diversas definições de risco ao longo do tempo são essenciais para que seja verificado o quão duradouro e complexo é o tema em questão. Segundo Power (2004), definir o conceito de risco é fundamental para que se inicie uma discussão consistente sobre o assunto.

Esta dissertação segue a mais recente definição apresentada pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) em 2017, entendendo risco como a possibilidade da ocorrência de eventos que afetem o alcance aos objetivos estratégicos e de negócios. Segundo Aven (2013), o COSO ERM é um dos modelos em gerenciamento de riscos que, aplicado de forma correta nas organizações, apresenta maior efetividade na criação e proteção de valor.

2.2.1 Processos de gerenciamento de riscos

Gerenciamento de riscos é a integração da cultura organizacional e dos recursos disponíveis com a estratégia e a execução utilizadas pelas organizações, para gerenciar riscos na criação, preservação e obtenção de valor (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2017). Ressalta-se que, a evolução deste conceito é resultado da experiência obtida pelas instituições após crises financeiras, gerenciamento de incertezas e ações regulatórias aliadas às pesquisas acadêmicas sobre o assunto (WALKER; SHENKIR; BARTON, 2002).

Durante os anos de 1970, a literatura estabeleceu as bases acadêmicas voltadas às atividades de gerenciamento de riscos. O artigo *"The risk management revolution"* publicado

por Felix Kloman na revista *Fortune* em julho de 1976, notabilizou o gerenciamento de riscos como uma tendência corporativa, sendo um dos primeiros textos a estabelecer o relacionamento entre a alta administração das organizações e as funções relacionadas ao gerenciamento de riscos dos negócios.

Entretanto, as atividades de gerenciamento de riscos foram implantadas sistematicamente na década de 1980 (ADRIAN, 2017), sendo vistas como um processo que visava resguardar os ativos da empresa contra perdas e com custos apropriados, através de ferramentas específicas como, por exemplo, seguros (URCIUOLI; CRENCA, 1989).

Nos anos de 1990, a importância do gerenciamento de riscos foi intensificada tanto na academia quanto no ambiente corporativo (MURIANA; VIZZINI, 2017), sendo considerado o processo que identifica, mensura e controla os riscos a que uma empresa está exposta (MILLER, 1992). Segundo Hallikas et al. (2004), pelo fato de o processo buscar analisar e administrar os riscos inerentes ao negócio, visando a consecução dos objetivos estratégicos, o gerenciamento de riscos deve ser o elemento central na gestão das organizações.

Desde então e até os dias atuais, a permanente relação entre gerenciamento de riscos e objetivos da empresa, fez com que o processo se tornasse um fator-chave nas organizações (CHARAM, 2005). Esse protagonismo surge também pela percepção de que os riscos devem ser geridos de forma integrada, focando na estratégia da empresa. Nessa perspectiva, Gates (2006) afirma que os principais impulsionadores do gerenciamento de riscos são os requisitos de governança corporativa e pressões regulatórias, aliados à demanda dos administradores e investidores pela maior compreensão dos riscos estratégicos e operacionais.

Destaca-se que o gerenciamento de riscos não tem a pretensão de eliminar completamente os riscos de negócios de uma organização. Para que os possíveis impactos sejam minimizados, o processo deve focar em identificar, mensurar e controlar os riscos (ALOINI et al., 2007). Assim, a gestão de riscos é uma importante ferramenta para que os gestores tomem as decisões mais adequadas em suas empresas, motivo pelo qual as organizações adotam políticas visando à implantação de uma função específica de riscos (OLECHOWSKI et al., 2016).

De acordo com Rosa e Toledo (2015), o gerenciamento de riscos é indispensável em todo ambiente empresarial, pelo fato de o risco incidir nos resultados dos processos, sendo sua mitigação um aspecto fundamental para garantir o atingimento dos objetivos estratégicos.

Segundo Lalonde e Boiral (2012), o gerenciamento de riscos precisa ser encarado como uma atividade prática, inserido em um planejamento estratégico que seja realizado pelos gerentes, levando-se em consideração as características do ambiente organizacional e

executando um contínuo acompanhamento. Desta forma, o gerenciamento de riscos tende a aumentar a probabilidade de sucesso na atividade complexa, multidisciplinar e desafiadora de gerenciar projetos e desenvolver produtos (OLIVA, 2016).

Conforme Aven e Zio (2014), pela razão de o gerenciamento de riscos cada vez mais fazer parte da cultura das instituições, as técnicas de avaliação e gestão amadureceram por meio de pesquisa e aplicação dos resultados. Novas tecnologias e estruturas conceituais estão surgindo. As empresas que não adotarem as melhores práticas de mercado e não respeitarem as regulações impostas estarão suscetíveis a danos irreparáveis à reputação, competitividade e valor de mercado (SAFA et al., 2016).

Ressalta-se que as abordagens e métodos a respeito do processo de gerenciamento de riscos são apoiados por diretrizes e padrões estabelecidos. Os dois modelos mais usuais e reconhecidos internacionalmente são a ISO 31000, cuja versão mais recente foi publicada em 2018 e o COSO ERM, que teve sua última atualização em 2017 (AVEN, 2013; PURDY, 2010).

Além desses, o modelo proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 2007, possui uma considerável aceitação nas organizações brasileiras, pelo fato de o órgão ser o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no Brasil (RIBEIRO et al., 2012). Entretanto, por ser baseado na versão antiga do COSO ERM e anterior à primeira versão da ISO 31000, não será objeto de estudo desta dissertação.

2.2.1.1 ISO 31000

A primeira edição da norma *ISO 31000 Risk Management – Guidelines* foi publicada pela *International Organization for Standardization* (ISO) em 2009. Trata-se de uma estrutura que padroniza o gerenciamento de riscos, por meio de sua metodologia, seus conceitos e suas terminologias. Em que pese, até a presente data, a norma não ser certificável, houve uma notável aceitação no mundo corporativo (PURDY, 2010). Destaca-se ainda que é uma norma que abrange todo tipo de organização, não sendo direcionada a um setor específico (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

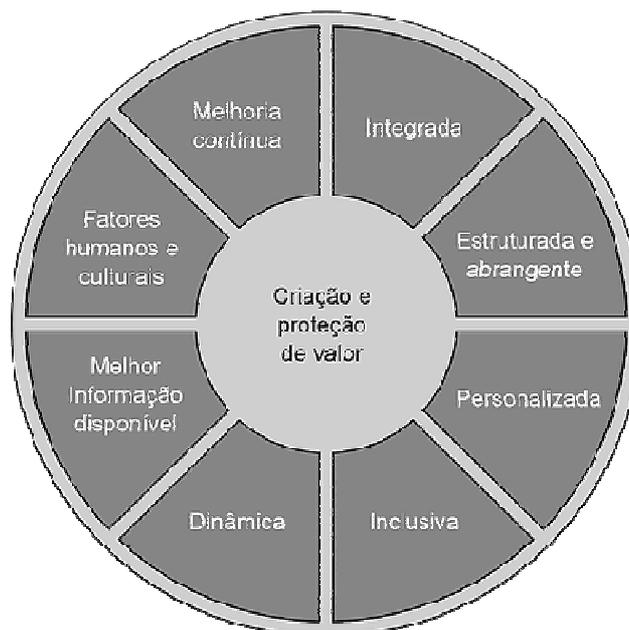
Devido sua popularização e a natural evolução da pesquisa a respeito do tema, em fevereiro de 2018, foi apresentada uma nova versão da ISO 31000. A atual versão apresenta uma visão mais abrangente e estratégica aos gestores, detalhando os princípios e as metodologias utilizadas no gerenciamento de riscos (BRASILIANO, 2018).

Conforme ABNT NBR ISO 31000 (2018), a metodologia enfoca no estabelecimento de estratégias, no alcance dos objetivos e na tomada de decisões fundamentadas. Sendo assim, o

gerenciamento de riscos deve fazer parte da governança corporativa, ser um processo interativo e considerar os contextos internos e externos da organização. A abrangência do modelo visa a criação e proteção de valor da instituição.

Para que um gerenciamento de riscos seja eficiente, eficaz e consistente, a ISO 31000 orienta que a organização se baseie em três pilares fundamentais: os princípios, a estrutura e o processo. Na Figura 5 é possível identificar os oito princípios apontados pela norma.

Figura 5 – Princípios do gerenciamento de riscos

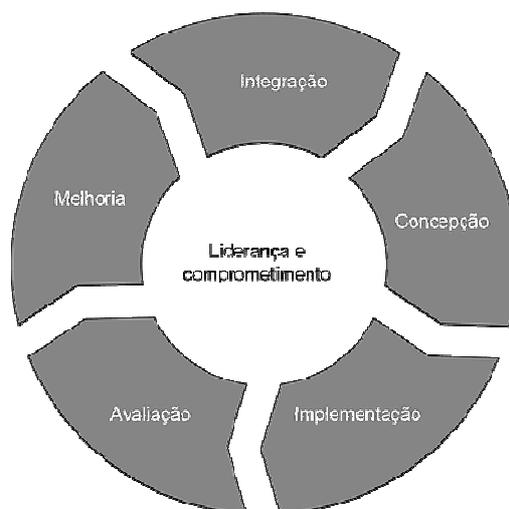


Fonte: ABNT NBR ISO 31000 (2018)

Os oito princípios apresentados são considerados basilares para qualquer tipo de gerenciamento de riscos, sendo essenciais para estabelecerem a estrutura e os processos referentes às atividades de gerenciar riscos nas organizações. Eles representam as características que um gerenciamento de riscos deve ter para que a empresa gerencie os efeitos da incerteza nos seus objetivos.

A ISO 31000 apresenta também cinco componentes para uma estrutura de gerenciamento de riscos. Tais componentes estão exibidos na Figura 6 e devem funcionar em conjunto e alinhados à cultura organizacional da empresa.

Figura 6 – Componente da estrutura de gerenciamento de riscos

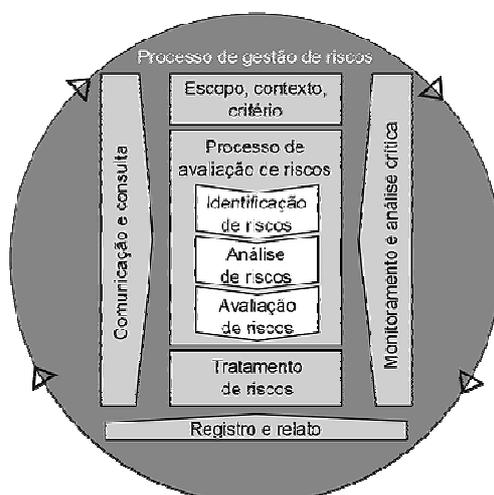


Fonte: ABNT NBR ISO 31000 (2018)

O desenvolvimento da estrutura proposta engloba a integração, a concepção, a implementação, a avaliação e por fim a melhoria do processo de gerenciamento de riscos, apoiando assim a instituição na governança e nas atividades significativas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). Essa estrutura possibilita que as práticas vigentes sejam avaliadas e eventuais lacunas, que impossibilitem a otimização do gerenciamento de riscos, sejam preenchidas (BRASILIANO, 2018).

Na Figura 7 é apresentado o terceiro e último pilar em relação ao gerenciamento de riscos baseado na ISO 31000: o processo. Ele envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas às atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos.

Figura 7 - Processo de gerenciamento de riscos



Fonte: ABNT NBR ISO 31000 (2018)

Na prática, trata-se de um processo iterativo, podendo ser aplicado nos níveis estratégico, operacional, de programas ou de projetos. Ressalta-se, ainda, que o processo deve se adequar às particularidades de cada organização, para que de fato agregue valor, assessorie o gestor na tomada de decisão e auxilie a consecução dos objetivos estratégicos previamente planejados (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

2.2.1.2 COSO ERM

Em 1985 foi criada, nos Estados Unidos, a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, popularmente conhecida como “*Treadway Commission*”, em alusão ao sobrenome de seu presidente, o advogado James Treadway Junior. A comissão tinha por objetivo realizar estudos a respeito das fraudes financeiras e contábeis que ocorriam em solo norte-americano (VANASCO, 1999). Era composta pelas cinco maiores associações de profissionais de finanças e contabilidade à época, a saber: *the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, *the American Accounting Association (AAA)*, *the Financial Executives Institute (FEI)*, *the Institute of Internal Auditors (IIA)*, e *the National Association of Accountants (NAA)*.

No início dos anos de 1990, após o sucesso do trabalho realizado pela “*Treadway Commission*”, seus representantes decidiram expandir os trabalhos e a transformaram em um comitê, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. Desde então, o objetivo do comitê é desenvolver estruturas abrangentes e orientações sobre controle interno, gerenciamento de riscos corporativos e prevenção a fraudes, projetadas para aprimorar o desempenho e a supervisão organizacional e reduzir ações fraudulentas nas organizações (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2017).

O primeiro modelo apresentado pelo comitê foi a estrutura *COSO Internal Control – Integrated Framework*, em 1992, conhecido como COSO 1 e que versava sobre procedimentos referentes aos controles internos. No entanto, somente em 2004 foi apresentado um modelo específico ao gerenciamento de riscos, o *COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Apesar de ser conhecido como COSO 2, a estrutura voltada ao gerenciamento de riscos não é uma nova edição do COSO 1 (Controles Internos). Na realidade são estruturas que se complementam. Tanto é verdade que a última atualização do chamado COSO 1 ocorreu em 2013 e a do COSO 2 em 2017. Baseado nesse breve histórico e nos objetivos desta dissertação, a abordagem desse estudo se limita a destacar as características gerais da estrutura

apresentada em 2017, o *COSO Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*, ou apenas, COSO ERM.

Conforme o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017), a estrutura ressalta a necessidade de se considerar os riscos no processo de definição da estratégia e na avaliação do desempenho, sendo fundamental a integração dessas duas áreas. O processo de gerenciamento de riscos é um sistema integrado de planejamento estratégico, monitoramento contínuo, aprendizado e melhoria de desempenho organizacional.

O COSO ERM destaca a importância de se ter uma definição de objetivos estratégicos alinhados à missão, visão e valores da organização para o fortalecimento de seu desempenho, conforme apresentado na Figura 8.

Figura 8 – Alinhamento entre risco, estratégia e desempenho



Fonte: Adaptado do COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2017)

A possibilidade de não alinhamento entre a missão, a visão e os valores da organização com seu planejamento estratégico deve ser verificada por meio do gerenciamento de riscos, pois caso se concretize, pode afetar negativamente o desempenho da empresa e comprometer o alcance aos objetivos estratégicos (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2017).

Destaca-se também a estrutura (Figura 9) que ressalta a importância do emprego do gerenciamento de riscos na definição da estratégia alinhada à missão, valores e visão, e aponta que o sucesso para um desempenho operacional gerador de valor se materializa por meio da integração e equilíbrio de todos os departamentos e funções da organização.

Figura 9 – Estrutura COSO ERM



Fonte: Adaptado do COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2017)

Na parte inferior da Figura 9 é possível identificar cinco componentes inter-relacionados. Tais componentes abrangem todos os vinte princípios que compõem a estrutura. Estes princípios são apresentados no Quadro 7 e cobrem todo o entendimento entre as atividades de governança e monitoramento, servindo como um guia para que as instituições se adequem às melhores práticas de mercado (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2017).

Quadro 7 – Componentes e princípios do COSO ERM

Componente 1	Governança e Cultura
Princípios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exercitar a responsabilidade de supervisão do Conselho sobre os riscos estratégicos e operacionais 2. Estabelecer estruturas operacionais compatíveis com a estratégia 3. Definir a cultura desejada 4. Demonstrar compromisso com os Valores Fundamentais da corporação 5. Atrair, desenvolver e manter indivíduos capazes para a execução de suas obrigações
Componente 2	Estratégia e o estabelecimento dos objetivos
Princípios	<ol style="list-style-type: none"> 6. Analisar o contexto empresarial e de negócio 7. Definir o apetite ao risco 8. Avaliar as estratégias alternativas existentes 9. Formular os objetivos do negócio alinhado a missão, visão e valores
Componente 3	Desempenho
Princípios	<ol style="list-style-type: none"> 10. Identificar o Risco 11. Avaliar a magnitude do Risco 12. Priorizar Riscos 13. Definir e implementar as respostas aos risco 14. Desenvolver a visão de portfólio para riscos
Componente 4	Análise e Revisão
Princípios	<ol style="list-style-type: none"> 15. Avaliar as mudanças significativas 16. Revisar riscos e desempenho 17. Buscar a melhoria no gerenciamento de riscos empresariais
Componente 5	Informação, comunicação e relatórios
Princípios	<ol style="list-style-type: none"> 18. Alavancar a informação através da tecnologia 19. Comunicar informações sobre riscos 20. Elaborar relatórios sobre risco, cultura e desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, enfatiza-se que as empresas, para realizarem um gerenciamento de riscos de acordo com os componentes e princípios estabelecidos pelo COSO ERM, devem aprender a

lidar com a proliferação e volume de dados, entender o impacto causado pelas novas tecnologias e gerenciar a relação custo *versus* benefício dos processos de governança corporativa (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2017).

2.3 Fatores Críticos de Sucesso - FCS

Em meados do século XX, o entendimento de FCS foi apresentado à comunidade acadêmica pelo pesquisador Ronald Daniel (1961), por meio do artigo *Management information crisis*, publicado pela *Havard Business Review*. Para o pesquisador, a gestão da informação baseada nos FCS reduziria os efeitos de uma crise devido à rápida mudança organizacional.

Posteriormente, em 1979, John Fralick Rockart aprimorou as ideias de Daniel e, na mesma *Havard Business Review*, publicou o artigo *Chief Executives define their own data needs*, que descrevia os FCS no nível organizacional e industrial e os definiu como sendo áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo de sucesso para a organização. São consideradas áreas-chave em que as atividades devem dar certo para que o negócio floresça (ROCKART, 1979). O rol de FCS deve ser restrito às atividades que façam a diferença entre o sucesso e o fracasso dos negócios, para que de fato os gestores possam concentrar suas atenções nesses processos (BULLEN; ROCKART, 1981).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Freund (1988) define os FCS como sendo áreas-chave de desempenho que são essenciais para a organização cumprir sua missão e necessárias para reduzir o fluxo de informações aos gestores e fazê-los perceber quais são os aspectos mais importantes para executar seus negócios. Para o autor, os FCS são mais do que apenas princípios orientadores; são componentes importantes de um planejamento estratégico que deve ser seguido, visando atingir as metas e objetivos da organização.

Dentro do planejamento estratégico, sabe-se que o alinhamento entre os FCS e a capacidade de integração e sofisticação da tecnologia da informação (TI), melhora o desempenho da organização (SABHERWAL; KIRS, 1994). Além disso, o compromisso da alta administração, a estrutura organizacional adequada ao negócio e as equipes preparadas e integradas são considerados requisitos essenciais ao sucesso das empresas, fazendo com que haja economia de tempo e dinheiro, reduzindo os riscos de negócio (LESTER, 1998). Conforme Berssaneti e Carvalho (2015), o suporte da alta administração é um dos FCS que mais se destacaram em pesquisa realizada em organizações brasileiras.

Ressalta-se que um planejamento que leve em consideração os FCS incentiva a exploração de estratégias de implantação mais apropriadas, auxiliando as organizações a gerenciarem seus recursos de uma maneira eficaz (KING; BURGESS, 2006). Segundo Sanchez e Robert (2010), os FCS constituem os locais em que os gestores devem concentrar os esforços para manutenção da competitividade da empresa perante o mercado em que está inserida. O foco neles explicita as variáveis em que os responsáveis pela gestão de negócio devem dirigir as ações, com a finalidade de cumprir a missão organizacional.

Os FCS necessitam ser periodicamente reavaliados para que estejam sempre alinhados com os indicadores de desempenho estipulados no plano de gestão e, conseqüentemente, adequados aos objetivos estratégicos (MOREIRA, 2013). Segundo Vezzoni et al. (2013), o dinamismo dos FCS auxilia as instituições a atentarem as variações das atividades que possam interferir nos projetos previamente planejados. No âmbito específico do gerenciamento de riscos, apesar de existirem poucas pesquisas sobre os FCS que o influenciam, o tema é reconhecido pela literatura como um novo paradigma a ser estudado, tendo em vista a possibilidade de se considerar, durante a fase de planejamento, o desenvolvimento de programas com foco nos riscos de negócio e as ações alinhadas aos principais FCS, levando-se em consideração os seus impactos sobre os objetivos planejados (OLIVEIRA, 2016).

Finalizando a fundamentação teórica, destaca-se na Figura 10 o mapa da literatura com os trabalhos pesquisados, cujos conceitos, a respeito de gerenciamento de riscos e fatores críticos de sucesso, nortearão o decorrer desta dissertação.

Figura 10 – Mapa da literatura referente à fundamentação teórica



Fonte: Elaborada pelo autor

2.3.1 Identificação dos FCS

De acordo com os artigos estudados e baseando-se no que fora pesquisado na literatura acadêmica é possível apresentar sete FCS aos negócios das organizações. O primeiro é o suporte da alta administração nas atividades gerenciais. As maiores preocupações da alta administração estão relacionadas aos custos de implantação dos processos e ao retorno a ser obtido pela organização (AZIZ; MANAB; OTHMAN, 2016). Em virtude disso, é essencial que, ao longo do desenvolvimento dos processos gerenciais, a participação da alta administração seja efetiva. Reuniões periódicas, divulgação de políticas e definição de cronograma são exemplos de envolvimento da alta administração (REITSMA; HILLETOTH, 2018). Em relação à gestão de riscos, ela deve prover aos gestores os elementos necessários à implantação e manutenção das atividades, assegurando que a organização amadureça na gestão e desenvolva uma cultura de riscos (BRASILIANO, 2018).

O segundo FCS é a existência de uma estrutura formal de governança corporativa. Trata-se da formalização de um sistema pelo qual as empresas são coordenadas, supervisionadas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os *stakeholders* (GATES, 2006). Por meio da governança corporativa, que alia ao menos auditoria interna, *compliance*, controles internos e gestão de riscos, as políticas das organizações podem ser convertidas em ações objetivas que, a longo prazo sedimentam a posição da organização em seu setor de atuação, auxiliando dessa forma para a longevidade da instituição (DU; WU; ZHU, 2018; RIBEIRO, 2018).

Os objetivos estratégicos almejados pela organização são o terceiro FCS identificado nesta pesquisa. O gerenciamento de riscos visa alcançar os objetivos estratégicos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). Assim, é necessário que as organizações tenham seus objetivos estratégicos claramente determinados para que sejam estabelecidos sistemas de gestão adequados ao negócio (AKHTAR; SUSHIL, 2018). Esse objetivos, imprescindíveis ao planejamento corporativo, devem considerar os indicadores de desempenho e critérios quantificáveis para que se tenha uma análise global de toda a companhia (LEANDRO; MEXAS; DRUMOND, 2017).

O quarto FCS é a integração entre as funções organizacionais. O processo de gerenciamento de riscos, por exemplo, deve ser integrado e possuir capilaridade por toda empresa (ALOINI; DULMIN; MININNO, 2007). Quando as etapas são abordadas e tratadas isoladamente, o processo não funciona de maneira otimizada, servindo somente para cumprir uma determinação prevista em regulamento interno (ALMARRI; BOUSSABAIN, 2017). A

gestão integrada dos riscos deve estar inserida na cultura da organização, auxiliando na garantia da eficácia da empresa e na criação de valor aos *stakeholders* (REITSMA; HILLETOTH, 2018).

A implantação de softwares de apoio à tomada de decisão foi identificada como quinto FCS. A capacidade gerencial em uma organização está relacionada com o avanço da tecnologia da informação (SAFA et al., 2016). A utilização de soluções estruturadas e integradas proporciona um gerenciamento com maior transparência e consistência (ALMARRI; BOUSSABAIN, 2017). Uma visão completa das etapas do gerenciamento de riscos, com atualização constante e compartilhamento das informações entre as partes interessadas, favorece a eficiência e a segurança do processo (BRASILIANO, 2018).

A capacitação continuada dos integrantes da organização é o sexto FCS identificado neste estudo. A capacitação dos funcionários que exerçam, direta ou indiretamente, atividades relacionadas à gestão empresarial deve ocorrer de forma sistemática e contínua (COOKE-DAVIES, 2002; DOI, 2017). É fundamental que a alta administração compreenda a importância do aperfeiçoamento intelectual e difunda esta cultura por toda empresa (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2017). O investimento em treinamento e capacitação dos recursos humanos melhora o desempenho da equipe e potencializa os resultados obtidos pela organização (RIBEIRO, 2018).

Por fim, o sétimo FCS é a comunicação aberta e constante aos *stakeholders* sobre o desenvolvimento das atividades gerenciais. A comunicação é uma ferramenta de divulgação que facilita a aplicação das atividades gerenciamento de riscos (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2017). O compartilhamento das informações com os *stakeholders*, além de aumentar a transparência e divulgar a evolução dos processos, permite um aperfeiçoamento das práticas implantadas, sendo essencial para o sucesso do gerenciamento de riscos (BRASILIANO, 2018; OLIVA, 2016).

Identificar os FCS agrega valor tanto ao meio acadêmico, pelo fato de condensar as ideias de diversos pesquisadores que focaram seus estudos no tema, quanto no meio corporativo, pelo fato de servir como uma trilha para assessorar os gestores na alocação de recursos humanos e financeiros.

Quadro 8 – FCS identificados na literatura

Fator Crítico de Sucesso (FCS)	Autores
Suporte da alta administração	Lester (1998); Cooke-Davies (2002); Mendes e Escrivão Filho (2002); Charam (2005); Shatat e Udin (2012); Berssaneti e Carvalho (2015); Aziz et al. (2016); Hosseini et al. (2016); Leandro et al. (2017); Brasileiro (2018); Reitsma e Hilletoft (2018);
Estrutura formal de governança corporativa	Charam (2005); Gates (2006); Sanchez e Robert (2010); Ribeiro et al. (2012); Aziz et al. (2016); Safa et al. (2016); Adrian (2017); Fortini e Sherman (2017); Du et al. (2018); Prado et al. (2018); Reitsma e Hilletoft (2018); Ribeiro (2018);
Objetivos estratégicos almejados pela organização	Renn (1998); Hallikas et al. (2004); Charam (2005); King e Burgess (2006); Beasley et al. (2010); Aven (2013); Moreira (2013); MacBryde et al. (2014); Rosa e Toledo (2015); Leandro et al. (2017); Akhtar e Sushil (2018); Reitsma e Hilletoft (2018); Ullah e Thaheem (2018);
Integração entre as funções organizacionais	Aloini et al. (2007); Lalonde e Boiral (2012); Vezzoni et al. (2013); Hosseini et al. (2016); Almarri e Boussabane (2017); Osei-Kyei e Chan (2017); Du et al. (2018); Reitsma e Hilletoft (2018); Ribeiro (2018); Ullah e Thaheem (2018);
Softwares de apoio à tomada de decisão	Sabherwal e Kirs (1994); Safa et al. (2016); Almarri e Boussabane (2017); Leandro et al. (2017); Akhtar e Sushil (2018); Brasileiro (2018); Reitsma e Hilletoft (2018);
Capacitação continuada	Cooke-Davies (2002); Hosseini et al. (2016); Doi (2017); Leandro et al. (2017); Akhtar e Sushil (2018); Ribeiro (2018);
Comunicação aberta e constante aos <i>stakeholders</i>	Lalonde e Boiral (2012); Oliva (2016); Almarri e Boussabane (2017); Osei-Kyei e Chan (2017); Brasileiro (2018)

Fonte: Elaborado pelo autor

Os FCS apresentados de forma agrupada no Quadro 8 auxiliam no preenchimento de uma lacuna encontrada na literatura e atingem um dos objetivos específicos desta dissertação, que é identificar na literatura pertinente os FCS aos negócios das organizações.

2.4 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica de análise textual por meio da investigação de informações sobre o conteúdo dos documentos de forma sistemática, objetiva e confiável (GUTHRIE et al., 2004). Portanto, a análise desenvolvida neste capítulo destacou os estudos em temas relacionados aos FCS e ao gerenciamento de riscos nas organizações.

Além do próprio tema central desta dissertação, foram identificadas nos artigos três interfaces em que o escopo desta dissertação está inserido: sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), gerenciamento de desempenho e gestão da qualidade. Os sistemas ERP coordenam as informações referentes aos processos operacionais, administrativos e de gestão presentes nas organizações (ROBEY; ROSS; BOUDREAU, 2002). Eles dão suporte à realização do

gerenciamento de desempenho, que é a prática gerencial que visa a melhoria dos resultados da organização (DUTRA, 2014). Englobando esses dois aspectos, está a gestão da qualidade que caracteriza-se por princípios, práticas e técnicas que, apesar de serem amplos e indicados a quaisquer empresas, variam de acordo com as particularidades e culturas de cada organização (PEREIRA; GRACIANO; VERRI, 2016).

2.4.1 Enterprise Resource Planning (ERP)

Os sistemas ERP são sistemas que visam coordenar as informações que dizem respeito aos processos operacionais, administrativos e de gestão presentes nas organizações (ROBEY; ROSS; BOUDREAU, 2002). Através da administração integrada de recursos, mapeamento automatizado dos processos e aprimoramento contínuo do fluxo de informações, colaboram para que as instituições sejam eficientes (UMBLE; HAFT; UMBLE, 2003).

Em linhas gerais os sistemas ERP são modulados para interligarem as áreas-chave de uma empresa como, por exemplo, finanças, aquisições, linha de produção e recursos humanos (ROBEY; ROSS; BOUDREAU, 2002). Sendo assim, tem a capacidade de armazenarem as transações administrativas e comerciais feitas, mantendo um histórico disponível para consulta e acompanhamento das operações (UMBLE; HAFT; UMBLE, 2003). Isso permite que a alta administração obtenha uma visão geral da empresa, auxiliando dessa maneira nas tomadas de decisões (MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2002).

Ressalta-se ainda que, por se adequar às características da empresa e possuir abrangência funcional, o sistema ERP promove a integração da cadeia produtiva. Os ganhos operacionais advindos da padronização de informações, aparecem de maneira mais acentuada nas organizações que possuem filiais dispersas fisicamente (HENDRICKS; SINGHAL; STRATMAN, 2007), evidenciando assim mais um benefício do sistema.

A adoção do sistema ERP pelas organizações se deve ao fato de as mesmas estarem insatisfeitas com a utilização de diversos sistemas isolados, necessitarem informações em curto período, aumentarem a vantagem competitiva entre os concorrentes e requererem uma ferramenta de apoio à tomada de decisão (MORRIS; VENKATESH, 2010). Essas demandas refletem diretamente no sucesso das organizações, pois atuam diretamente na estrutura de negócios das mesmas e aumentam a comunicação e capacidade de resposta junto aos *stakeholders* (RAM; CORKINDALE; WU, 2013).

Entretanto, por ser um sistema complexo e as informações serem centralizadas em uma mesma base de dados, a integração e fluxo de todas as informações é um desafio a ser

enfrentado pelo sistema ERP (RAJAN; BARAL, 2015). Se por um lado essa capilaridade necessária por toda a organização é vantajosa, pois integra as principais funções de gerenciamento da empresa, por outro requer que o sistema ERP seja uma plataforma de operações ágil, confiável e ininterrupta (TENHIÄLÄ; HELKIÖ, 2015).

A implantação do sistema ERP é uma fase crítica, pois se o sistema não for dimensionado às conveniências da organização pode acarretar em custos elevados não planejados, pondo em risco a continuidade dos negócios. Existe a necessidade de se realizar um planejamento e um gerenciamento adequados (SUN; NI; LAM, 2015). Pesquisas relacionando os FCS aos sistemas ERP tornam-se frequentes pelo fato de auxiliarem na diminuição de problemas relacionados à sua implantação.

O estudo realizado por Leandro et al. (2017) buscou identificar os FCS para implantação de sistemas ERP nas instituições públicas de ensino brasileiras. Após a realização de uma revisão de literatura, os autores aplicaram um questionário a especialistas em sistemas ERP com a finalidade de identificar os FCS mais relevantes durante as fases de implantação.

O resultado obtido pelos pesquisadores revelou que na fase da pré-implantação, os FCS mais relevantes foram: apoio da alta gestão, projeto com objetivos claros e a tecnologia da informação utilizada antes do sistema ERP. Na fase de implantação: treinamento e educação, apoio dos fornecedores e confiabilidade dos dados, e finalmente, na fase pós-implantação: análise das respostas dadas pelo usuário, confiabilidade dos dados e apoio dos fornecedores. Por fim, os autores sugeriram que o estudo fosse aplicado em outros tipos de instituições para que fossem realizadas comparações e acrescentadas novas informações ao tema de pesquisa.

Chugh et al. (2017) realizaram um trabalho com objetivo de explorar e documentar as lições aprendidas nas implantações de sistemas ERP, visto que muitas falharam globalmente e resultaram em milhões de dólares desperdiçados. Através de um estudo de caso único em uma empresa australiana de recursos naturais, os pesquisadores categorizaram os riscos de fracasso em quatro categorias: pessoas, estratégia, tecnologia e gestão. Concluíram que se as organizações envidarem esforços nessas quatro áreas, as chances de sucesso de uma implantação aumentarão. No entanto, sugeriram ampliação do tipo de pesquisa a outros setores, visando reduzir possíveis vieses.

A pesquisa realizada por Reitsma e Hilletoft (2018) visava avaliar os FCS para implantação de um sistema ERP a partir da perspectiva do usuário. Após realizarem a revisão de literatura, os autores coletaram os dados por meio de um questionário e posteriormente classificaram os FCS em ordem de importância, a saber: equipe de projeto, possibilidades

técnicas, tomada de decisões estratégicas, treinamento e educação, personalização mínima, teste de software e medição de desempenho.

Os autores destacaram que o envolvimento da alta gerência e o gerenciamento de mudanças organizacionais, apesar de estarem presentes na revisão de literatura, não são importantes na implantação de um sistema ERP na perspectiva do usuário. Por fim, os autores ressaltaram que a pesquisa deve ser difundida em outras organizações e países, para que outros contextos sejam analisados. Concluíram que uma melhor compreensão da perspectiva do usuário em relação aos FCS para a implantação do sistema ERP pode contribuir para projetos mais eficazes, uma implantação mais bem sucedida e uma operação mais eficiente.

Por fim, destaca-se que os sistemas ERP estão diretamente relacionados aos FCS identificados nesta dissertação, visto que podem otimizar a integração funcional de uma organização, desenvolvendo a maneira mais eficiente de gerir os recursos (FORSLUND, 2010). Os sistemas ERP são uma fonte de dados essencial para um gerenciamento de desempenho; fornece à alta administração a visibilidade dos dados, permitindo que ela identifique quais partes dos processos são mais produtivas e quais necessitam melhorias (SHATAT; UDIN, 2012).

2.4.2 Gerenciamento de Desempenho

Segundo Otley (1999), a palavra desempenho era utilizada inicialmente como sendo a avaliação do rendimento de maquinários e equipamentos das indústrias. Entretanto, com a evolução das pesquisas e novas aplicações, sua definição mais comum é a aplicação dos recursos humanos em busca do desenvolvimento organizacional (GRUMAN; SAKS, 2011).

De acordo com essa perspectiva humana em relação ao desempenho, verifica-se que se trata de uma atitude intencional de otimização das competências que viabiliza o alcance dos resultados e agregue valor ao negócio, permitindo a manutenção das vantagens competitivas (BRANDÃO et al., 2012; DUTRA, 2014).

Destaca-se que os principais componentes para avaliação do desempenho são a competência e o potencial humano (GRUMAN; SAKS, 2011). A competência, que pode ser definida como característica para realizar determinada atividade e o potencial humano, que pode ser definido como a soma de recursos internos de uma pessoa (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012), quando estimulados e canalizados em prol da organização, agregam valores a mesma e auxiliam no alcance dos objetivos estratégicos.

Assim, o gerenciamento de desempenho pode ser considerado como sendo uma prática gerencial que visa a melhoria dos resultados da organização (DUTRA, 2014). Deve ser

entendido como um processo que reúne as atividades referentes ao planejamento e à monitoração do desempenho dos trabalhadores, englobando os escopos estratégico, administrativo e de desenvolvimento (NOE et al., 2016).

Segundo Noe et al. (2016), o escopo estratégico se refere ao planejamento do desempenho como, por exemplo, a definição das metas e os parâmetros a serem atingidos pela equipe. Já o escopo administrativo se refere às decisões que são tomadas a partir das informações de desempenho como, por exemplo, salários, demissões e gratificações. Por fim, o escopo de desenvolvimento se refere às ações que visam identificar opções de progresso na instituição como, por exemplo, plano de carreira, capacitações e formação de líderes.

Para Akhtar e Sushil (2018), o gerenciamento de desempenho de negócios descreve os processos, metodologias, métricas e sistemas necessários para medir e gerenciar o desempenho de uma empresa. Os sistemas tradicionais de gerenciamento de desempenho foram baseados em medidas financeiras e de produtividade, mas as medidas alternativas propostas nos últimos 25 anos têm foco estratégico e incorporam diversas medidas de desempenho como, eficiência, eficácia, produtividade, qualidade, satisfação do cliente, inovação e satisfação dos funcionários.

A gestão de desempenho tem a finalidade de reconhecer os fatores críticos que possam prejudicar sua realização, tais como: delegação de tarefas incompatíveis com a qualificação do empregado, ausência de integração entre as funções da organização e falta definição de uma governança corporativa (RIBEIRO, 2018).

O estudo desenvolvido por MacBryde et al. (2014) apresenta a transformação estratégica em uma base naval. Destacam que a utilização de um sistema robusto de gestão de desempenho dentro da organização resultou em um progresso significativo em direção aos objetivos estratégicos. Na mesma linha de raciocínio, o trabalho realizado por Liu et al. (2015), que discute os fatores que contribuem para o sucesso e o fracasso dos projetos de infraestrutura, conclui que a implantação de uma medição eficaz do desempenho dos projetos é fundamental para uma atividade bem sucedida.

A pesquisa realizada por Almarri e Boussabane (2017) tinha como objetivo investigar quais FCS são bons indicadores de desempenho em projetos de PPP. Os resultados demonstraram que a viabilidade técnica do projeto, o apoio social e a avaliação do mercado financeiro local contribuem significativamente para o desempenho no tempo. A avaliação da relação custo *versus* benefício contribuiu significativamente para o desempenho de qualidade. Por fim, a alocação adequada de riscos e os objetivos de benefícios múltiplos de todas as partes interessadas foram considerados indicadores significativos do desempenho do serviço.

Finalizando este subitem, é possível notar que o gerenciamento de desempenho, além de englobar as atividades relacionadas aos sistemas ERP, tem papel fundamental no suporte a alta administração e no alcance dos objetivos estratégicos almejados pela organização, identificados como FCS aos negócios das organizações.

2.4.3 Gestão da Qualidade

A qualidade dos serviços e dos produtos está relacionada com a maneira pela qual as organizações desempenham suas atividades básicas na cadeia de produção (CARVALHO et al., 2005). Qualidade é o grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015a) e deve ser encarada de forma estratégica pela organização (JURAN; GRZYNA, 1988). Gerenciando a qualidade criam-se condições reais de se competir no mercado e sustentar uma vantagem competitiva em longo prazo (GABRIELE et al., 2012).

Neste contexto, a gestão da qualidade é um tipo de gerenciamento focado na qualidade da produção e dos serviços de determinada organização, englobando o planejamento, controle, garantia e melhoria dos processos (CARVALHO et al., 2005). Este gerenciamento caracteriza-se por princípios, práticas e técnicas que, apesar de serem amplos e indicados para todo tipo de organização, variam de acordo com as particularidades e culturas de cada empresa (PEREIRA; GRACIANO; VERRI, 2016).

Os princípios da gestão da qualidade são: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processo, melhoria, tomada de decisão baseada em evidência e gestão de relacionamento (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015b). As práticas de gestão da qualidade aprimoram os processos organizacionais com a finalidade de atingir os objetivos da qualidade propostos nas diretrizes da organização (GIESEN, 2015). A aplicação da melhoria contínua nos processos é viabilizada pelo método PDCA (*Plan – Do – Act – Check*), que consiste no estabelecimento de um sistema cíclico aplicado sucessivamente nos processos da organização (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015b).

Uma estrutura que viabiliza a implantação da gestão da qualidade é a norma ISO 9001, que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma organização, sendo direcionada para aplicação interna, certificação e fins contratuais (CARVALHO et al., 2005). Para adquirir a certificação, a organização deve adequar seus princípios da gestão aos requisitos estabelecidos pela norma. A conquista da certificação representa um atestado de reconhecimento nacional e internacional à qualidade da gestão da empresa (SOUZA; SCHMIDT;

TURCATO, 2011). Entretanto, devido sua popularização e aceitação no mundo corporativo, atualmente não é considerada um elemento diferencial; é praticamente uma certificação necessária à sobrevivência das empresas no mercado (HERAS-SAIZARBITORIA; BOIRAL, 2013).

O incentivo a uma mentalidade de risco nas empresas, previsto na edição do ano de 2015 da ISO 9001, na realidade objetiva orientá-las para um pensamento sobre as ameaças e oportunidades existentes por ocasião das tomadas de decisões (CAGNIN; OLIVEIRA; SIMON, 2016). Agindo tempestivamente, a organização garante a qualidade do produto ou serviço, com base na estratégia organizacional e atinge os resultados planejados (PEREIRA; GRACIANO; VERRI, 2016).

Bacivarov et al.(2016) analisaram as atualizações propostas pela versão mais recente da ISO 9001 e consideraram que o pensamento focado no risco pode ser o início de uma nova era no desenvolvimento dos sistemas de gestão da qualidade. Rybski et al. (2017) também analisaram as mudanças entre as duas últimas revisões da ISO 9001, concluindo que a aplicação da versão de 2015, ao considerar o risco em toda a organização, aumenta a probabilidade de a empresa alcançar os objetivos planejados e obter maior credibilidade junto aos clientes.

Outro aspecto relevante é a adequação das empresas à nova mentalidade baseada em riscos. Fonseca (2015) analisa os desafios a serem enfrentados pelas organizações já certificadas, como por exemplo a adequação a um ambiente de mercado mais complexo, exigente e dinâmico e a busca por um modelo que leve em consideração os requisitos associados ao risco. Neste sentido, Parra-López et al. (2016) propuseram um estudo que avaliasse as condicionantes de uma implantação do SGQ atendendo aos requisitos da ISO 9001 e concluíram que as equipes de gestão e supervisão das empresas precisam ser mais dinâmicas e dispostas a assumir riscos.

Considerando o aspecto da implantação dos requisitos de gerenciamento de riscos na ISO 9001, Wong (2017) destaca que as organizações devem realizar uma revisão inicial do processo, identificar os riscos potenciais e iniciar um gerenciamento de riscos contínuo. O autor conclui que por meio de avaliações regulares pode-se aumentar a eficácia do SGQ e prevenir efeitos negativos.

O estudo de Chiarini (2017) que visava categorizar as fontes de riscos de acordo com o requisito de pensamento baseado em riscos para Pequenas e Médias Empresas (PME) europeias mostrou que as principais fontes de risco são: confecção de produtos defeituosos, empregados mal treinados e falta de avaliação baseada em risco. O autor conclui que os

resultados obtidos auxiliarão os gerentes de qualidade por ocasião da nova abordagem requerida pela ISO 9001.

Finalizando a abordagem desta área temática, ressalta-se o alinhamento direto da gestão da qualidade com o objetivo geral proposto por esta dissertação que é identificar como o processo de gerenciamento de riscos e os FCS impactam os resultados das organizações. A análise dos artigos permitiu compreender que a gestão da qualidade deve atuar tanto no processo de gerenciamento de riscos quanto nos FCS para que as empresas alcancem os resultados esperados.

2.5 Resumo do quadro teórico

Neste segundo capítulo foram apresentados os referenciais teóricos que balizaram a presente pesquisa. Abordou-se o gerenciamento de riscos e as estruturas ISO 31000 e COSO ERM, que serviram de modelo para o contexto desta dissertação. Por meio da revisão de literatura, também foi possível identificar os sete FCS aos negócios das organizações, atingindo desta forma um dos objetivos específicos desta pesquisa.

Por meio da análise bibliométrica, além dos temas centrais do presente estudo (gerenciamento de riscos e FCS), identificou-se três áreas que possuem relacionamento direto com o propósito desta dissertação: sistemas ERP, gerenciamento de desempenho e gestão da qualidade. Devido a relevância das áreas, foi necessário realizar uma análise de conteúdo dos artigos que as abordavam, sendo permitido compreender a relação delas com o escopo da pesquisa.

Finalizando a revisão bibliográfica, o Quadro 9 apresenta de forma unificada os principais construtos e seus correspondentes autores que deram o embasamento teórico a esta dissertação.

Quadro 9 - Construtos e seus autores relacionados

Construto	Referências Teóricas
Gerenciamento de Riscos	Knight (1921); Willet (1951); Greene (1962); Athearn (1971); Kloman (1976); Soenen (1983); Urciuoli e Crenca (1989); Miller (1992); Faber et al (1996); Bernstein (1996); Renn (1998); Halikas et al (2004); Power (2004); Charam (2005); Gates (2006); Tang (2006); Aloini et al (2007); Salles Júnior et al (2010); Fraser e Simkins (2011); Ribeiro et al (2012); Lalonde e Boiral (2012); Aven e Zio (2014); Iqbal et al (2015); Rosa e Toledo (2015); Sohrab et al (2016); Olechowski et al (2016); Oliva (2016); Doi (2017); Muriana e Vizzini (2017); Dias (2017); Adrian (2017); Brasileiro (2018)
Estruturas de Gerenciamento de Riscos	Urciuoli e Crenca (1989); Walker et al (2002); Hallikas et al (2004); Charam (2005); Purdy (2010); Ribeiro et al (2012); Aven (2013); Safa et al (2016); Adrian (2017); Doi (2017); Muriana e Vizzini (2017)
ISO 31000	Purdy (2010); Associação Brasileira de Normas Técnicas (2018); Brasileiro (2018)
COSO ERM	Aven (2013); Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017); Doi (2017)
Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	Daniel (1961); Rockart (1979); Bullen e Rockart (1981); Freund (1988); Sabherwal e Kirs (1994); Lester (1998); King e Burgess (2006); Sanchez e Robert (2010); Moreira (2013); Vezzoni et al (2013); Berssaneti e Carvalho (2015); Oliveira (2016)
Alta administração	Lester (1998); Cooke-Davies (2002); Mendes e Escrivão Filho (2002); Charam (2005); Shatat e Udin (2012); Berssaneti e Carvalho (2015); Aziz et al. (2016); Hosseini et al. (2016); Leandro et al. (2017); Brasileiro (2018); Reitsma e Hilletoft (2018)
Governança corporativa	Charam (2005); Gates (2006); Sanchez e Robert (2010); Ribeiro et al. (2012); Aziz et al. (2016); Safa et al. (2016); Adrian (2017); Fortini e Sherman (2017); Du et al. (2018); Prado et al. (2018); Reitsma e Hilletoft (2018); Ribeiro (2018)
Objetivos estratégicos	Renn (1998); Hallikas et al. (2004); Charam (2005); King e Burgess (2006); Beasley et al. (2010); Aven (2013); Moreira (2013); MacBryde et al. (2014); Rosa e Toledo (2015); Leandro et al. (2017); Akhtar e Sushil (2018); Reitsma e Hilletoft (2018); Ullah e Thaheem (2018)
Integração organizacional	Aloini et al. (2007); Lalonde e Boiral (2012); Vezzoni et al. (2013); Hosseini et al. (2016); Almarri e Boussabane (2017); Osei-Kyei e Chan (2017); Du et al. (2018); Reitsma e Hilletoft (2018); Ribeiro (2018); Ullah e Thaheem (2018)
Softwares integrados	Sabherwal e Kirs (1994); Safa et al. (2016); Almarri e Boussabane (2017); Leandro et al. (2017); Akhtar e Sushil (2018); Brasileiro (2018); Reitsma e Hilletoft (2018)
Capacitação continuada	Cooke-Davies (2002); Hosseini et al. (2016); Doi (2017); Leandro et al. (2017); Akhtar e Sushil (2018); Ribeiro (2018);
Comunicação	Lalonde e Boiral (2012); Oliva (2016); Almarri e Boussabane (2017); Osei-Kyei e Chan (2017); Brasileiro (2018)
Sistemas ERP	Mendes e Escrivão Filho (2002); Robey et al (2002); Umble et al (2003); Hendricks et al (2007); Forslund (2010); Morris e Venkatesh (2010); Shatat e Udin (2012); Ram et al (2013); Rajan e Baral (2015); Sun et al (2015); Tenhiälä e Helkiö (2015); Leandro et al (2017); Chugh et al (2017); Reitsma e Hilletoft (2018)
Gerenciamento de Desempenho	Otley (1999); Gruman e Saks (2011); Brandão et al (2012); Lacerda et al (2012); Dutra (2014); MacBryde et al (2014); Liu et al (2015); Noe et al (2016); Almarri e Boussabane (2017); Guest (2017); Akhtar e Sushil (2018); Ribeiro (2018)
Gestão da Qualidade	Juran e Gryna (1998); Carvalho et al (2005); Souza et al (2011); Gabriele et al (2012); Heras-Saizarbitoria e Boiral (2013); Fonseca (2015); Giesen (2015); Bacirov et al (2016); Cagnin et al (2016); Parra-López et al (2016); Chiarini (2017); Pereira et al (2016); Rybski et al (2017); Wong (2017)

Fonte: Elaborada pelo autor

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo tem a finalidade de apresentar o método de pesquisa utilizado nesta dissertação para que o objetivo de identificar como o processo de gerenciamento de riscos e os FCS impactam os resultados das organizações seja alcançado de forma satisfatória. Trata-se de uma abordagem estruturada na condução de estudo que visa investigar novas informações e verificar o conhecimento existente (OLIVEIRA NETTO, 2005).

Sendo assim, a pesquisa está estruturada em cinco etapas distintas, adaptadas de Miguel (2007):

- a) definição de uma estrutura conceitual-teórica;
- b) planejamento dos casos;
- c) condução de teste piloto;
- d) pesquisa de campo; e
- e) análise dos resultados.

A estrutura conceitual-teórica foi definida por meio de uma revisão bibliográfica realizada para que os principais conceitos sobre o tema fossem apresentados e facilitassem a compreensão durante o estudo. Além de entender como o assunto foi desenvolvido no meio acadêmico ao longo dos anos, foi possível identificar o estado da arte a respeito de gerenciamento de riscos e reconhecer as principais lacunas na literatura a serem preenchidas por este estudo. Finalmente, baseando-se nos artigos científicos extraídos das bases de dados foram identificados sete FCS aos negócios das organizações e confeccionado o quadro teórico desta dissertação.

Posteriormente foram planejados os casos, conduzido um teste piloto e coletados os dados realizando-se um trabalho de campo por meio da aplicação de instrumentos de pesquisa a especialistas ligados a área de gerenciamento de riscos, objetivando verificar se o que fora encontrado na literatura reflete a realidade das organizações públicas e privadas.

Por fim, a análise dos resultados ocorreu de forma estruturada por meio do software NVivo12[®]. Nesta etapa foi possível identificar se as proposições elencadas por meio dos artigos científicos foram confirmadas ou refutadas, sendo possível dessa maneira, atingir os objetivos previstos e concluir o presente trabalho.

3.1 Abordagem de pesquisa

Segundo Creswell (2014), as abordagens de pesquisas podem ser classificadas em qualitativas, quantitativas ou mistas. A seleção de uma abordagem de pesquisa baseia-se na questão de pesquisa que está sendo estudada, nos objetivos a serem alcançados e na experiência acadêmica do pesquisador (NEUMAN, 2009).

A abordagem qualitativa tem como preocupação fundamental o estudo e a observação do mundo empírico em seu ambiente natural (GODOY, 1995). A atividade de pesquisa abrange os dados coletados no ambiente do participante, a análise indutiva dos dados formada a partir das particularidades dos temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador sobre o significado dos dados. Assim, é possível extrair representações holísticas dos processos (RYNES e GEPHART, 2004). Essa forma de investigação possui um direcionamento subjetivo, com foco no significado individual e na importância da interpretação do pesquisador sobre a complexidade de uma situação apresentada (CRESWELL, 2014).

A abordagem quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis (CRESWELL, 2014). As variáveis podem ser mensuradas por meio de dados numéricos e analisadas estatisticamente. Nessa forma de investigação busca-se responder questões gerais sobre um determinado tema de maneira objetiva (NEUMAN, 2009).

Segundo Creswell (2014), a abordagem mista associa as formas qualitativa e quantitativa. São estudos que envolvem características de ambas, visto que nestes casos não são encaradas de maneira independente e sim, complementares.

Como fora identificado na revisão de literatura, o estado atual de desenvolvimento do tema pode ser considerado em uma fase inicial. Sendo assim, o presente estudo, por ser baseado no significado que os diversos autores expressam na literatura e pela necessidade de realizar uma análise de dados indutiva, foi desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa adequa-se aos objetivos desta dissertação visto que foi realizada nos locais onde ocorrem o comportamento e os eventos humanos. Segundo Merriam (1998), o pesquisador é o principal instrumento na coleta dos dados descritivos, sendo estes relatados em palavras, ao invés de números. O foco dessa abordagem são as percepções, as experiências e a maneira como os participantes apresentam o sentido da realidade (CRESWELL, 2014).

A pesquisa qualitativa se concentra no processo, no resultado e nas particularidades do que está acontecendo (MERRIAM, 1998), pois os pesquisadores estão interessados em entender como os fenômenos acontecem. Os dados são interpretados com relação a essas

particularidades ao invés de generalizações. Segundo Creswell (2014), a abordagem qualitativa baseia-se na utilização de conhecimento tácito, por isso os dados não são quantificáveis no sentido tradicional da palavra.

3.2 Estratégia de investigação

Definida a abordagem de pesquisa como sendo qualitativa, deve-se determinar-se a estratégia de investigação. Para atingir os objetivos propostos foi necessário explorar profundamente a atividade de gerenciamento de riscos e cada um dos FCS identificados na literatura. De acordo com os critérios de Yin (2017), tendo a presença do pesquisador na coleta de dados, uma amostra pequena, a necessidade de responder a pergunta “como” e a necessidade de compreender profundamente o processo de decisão, a estratégia de investigação adequada é o estudo de caso.

Um estudo de caso pode envolver um caso único ou múltiplos casos com variados níveis de análises e integrações. As teorias desenvolvidas nesses estudos tem validade empírica, sendo adequadas para novas áreas de pesquisas ou áreas em que o conhecimento desenvolvido é considerado insuficiente (EISENHARDT, 1989).

O estudo de caso é um método poderoso para desenvolver e testar a teoria nas operações e no gerenciamento das organizações. Ao contrário de outros métodos, este está fundamentado na realidade das operações. Não limitado pela rigidez de questionários e modelos, pode levar a ideias novas e criativas, desenvolvimento de nova teoria e ter alta validade com os pesquisadores (VOSS et al., 2002).

Segundo Miguel (2007), dentre os benefícios da realização de um estudo dessa natureza estão a possibilidade de desenvolver nova teoria e de aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos, ressaltando que muitos conceitos na gestão de operações e engenharia de produção foram desenvolvidos por meio de estudo de caso.

No estudo de caso, a capacidade de observação do pesquisador é essencial para que se tenha uma exata compreensão do ambiente que está sendo analisado. O conhecimento teórico sobre o tema também é fundamental, visto que, além de identificar e selecionar as fontes de dados existentes, o pesquisador precisa relacionar a teoria às observações oriundas do trabalho de campo (BARRATT et al., 2011).

Cabe ressaltar a importância da triangulação nas pesquisas que utilizam o método estudo de caso. A triangulação refere-se à utilização de diferentes métodos e fontes de dados para o estudo do mesmo fenômeno (STUART et al., 2002). Segundo Voss et al. (2002), a

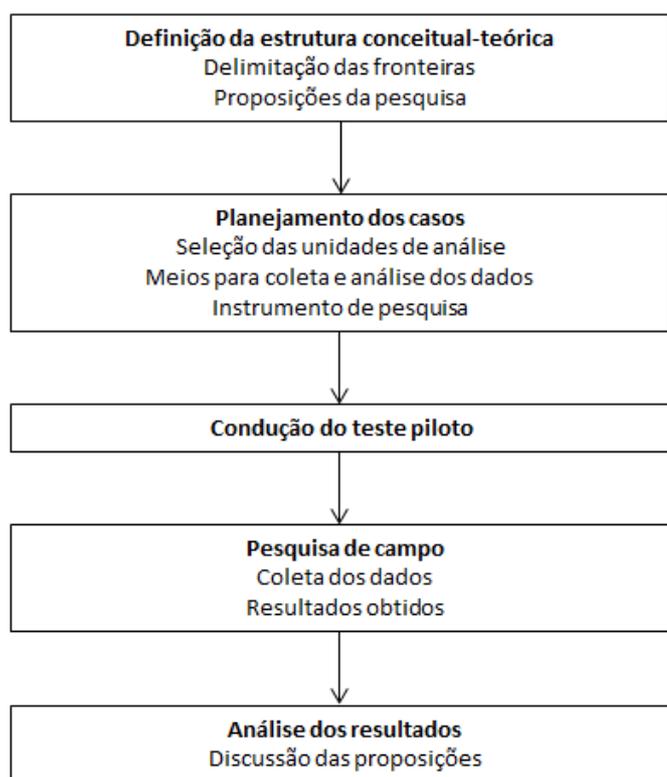
triangulação fornece uma compreensão real da situação e das informações extraídas, evitando assim vieses e dando fundamentação às proposições elencadas pelo pesquisador.

Definidas a abordagem de pesquisa e a estratégia de investigação que atendem à questão de pesquisa **“como o processo de gerenciamento de riscos e os FCS impactam os resultados das organizações?”**, se faz necessário apresentar como foi conduzido o estudo de caso, detalhando as etapas realizadas.

3.3 Etapas do Estudo de Caso

Para a condução da investigação foram seguidas as cinco etapas apresentadas na Figura 11.

Figura 11 – Condução do estudo de caso



Fonte: Adaptado de Miguel (2007)

3.3.1 Definição da estrutura conceitual-teórica

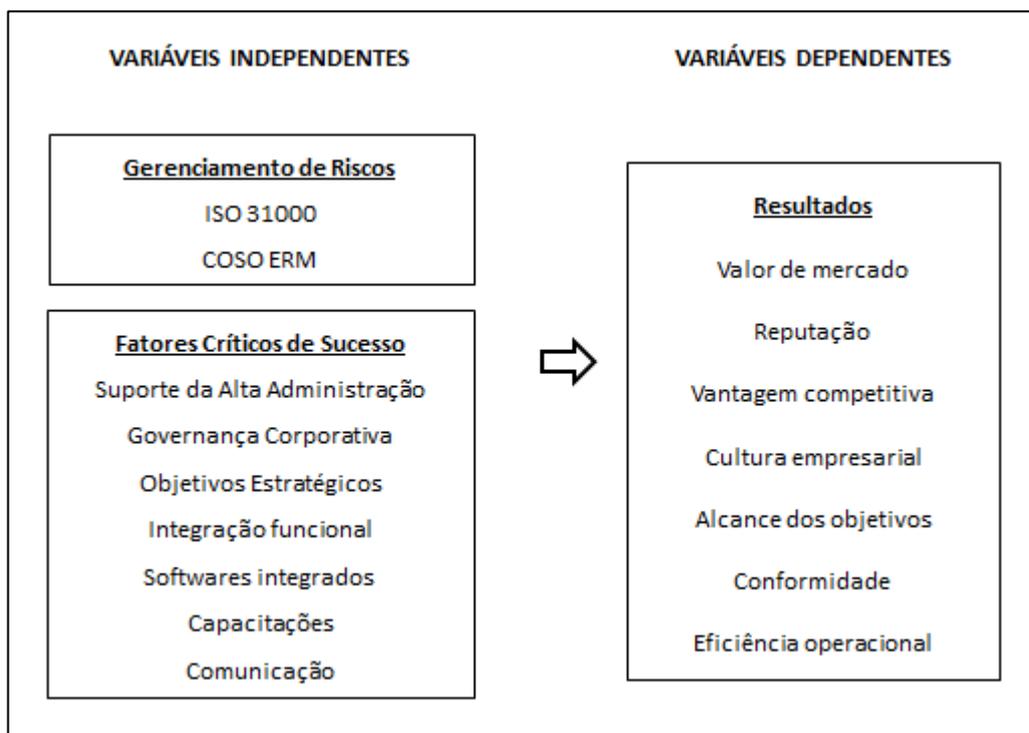
A definição de um referencial conceitual-teórico tem a finalidade de situar o tema estudado no âmbito da literatura acadêmica. Para isso, é necessário a realização de um mapeamento da literatura, uma delimitação das fronteiras e um delineamento das

proposições. Ressalta-se que o mapeamento da literatura fora apresentado no Capítulo 2 da presente dissertação.

3.3.1.1 Delimitação das fronteiras

O referencial teórico permite delimitar as fronteiras do que está sendo pesquisado, possibilita reconhecer os fundamentos que norteiam a investigação e formular um modelo conceitual a ser seguido na pesquisa. Trata-se de um tema que historicamente evoluiu na literatura, sendo discutido e pesquisado por diversos autores e instituições. Entretanto, com o advento de novas estruturas como, por exemplo, o COSO ERM e a ISO 31000, na área de gerenciamento de riscos e a relevância dos FCS nas organizações, o assunto precisa ser revisitado e discutido no mundo acadêmico. Na Figura 12 apresenta-se um resumo do modelo conceitual desta pesquisa, destacando-se as variáveis independentes e as dependentes. Segundo Creswell (2014), as variáveis independentes são aquelas que causam, influenciam ou afetam os resultados. Por outro lado, as variáveis dependentes são as consequências ou os resultados da influência das variáveis independentes.

Figura 12 – Variáveis independentes e dependentes



Fonte: Elaborada pelo autor

3.3.1.2 Proposições da pesquisa

As proposições da pesquisa correspondem ao que realmente será verificado e tem como princípio apontar o entendimento do pesquisador sobre o tema estudado em momento anterior ao início das atividades de campo, apresentando o que foi aprendido e deduzido com a literatura acadêmica por meio da revisão bibliográfica (CRESWELL, 2014; MIGUEL, 2007).

As proposições são os alicerces do planejamento dos casos e auxiliaram no alcance do objetivo específico de analisar o entendimento de profissionais da área de riscos sobre a influência que os FCS e o processo de gerenciamento de riscos exercem nos resultados das organizações. Assim sendo, apresentam-se as oito proposições desta pesquisa:

- **Proposição 1:** O estabelecimento de processos de gerenciamento de riscos na organização não impacta o atingimento dos resultados;
- **Proposição 2:** O suporte dado pela alta administração nas atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos não afeta os resultados obtidos pela organização;
- **Proposição 3:** A existência de uma estrutura formal de governança corporativa não impacta os resultados obtidos pela organização;
- **Proposição 4:** A definição clara e direta dos objetivos estratégicos não minimiza os riscos de os resultados pretendidos pela organização serem atingidos;
- **Proposição 5:** A existência de processos integrados e com capilaridade por todas as funções organizacionais não impacta os resultados obtidos;
- **Proposição 6:** A implantação de software que integre a área de gerenciamento de riscos às demais áreas gerenciais da organização não afeta os resultados obtidos;
- **Proposição 7:** A existência de programas de capacitação continuada não impacta a obtenção dos resultados almejados pela organização;
- **Proposição 8:** Uma comunicação aberta e constante aos *stakeholders* sobre as atividades gerenciais não afeta os resultados na organização.

Com a finalidade de relacionar as proposições que conduziram os trabalhos de campo com o que fora pesquisado na literatura acadêmica existente, foi confeccionado o Quadro 10, apresentado a seguir:

Quadro 10 – Relação entre as proposições e a literatura acadêmica

Proposições	Construto	Autores
1 O estabelecimento de processos de gerenciamento de riscos na organização não impacta o atingimento dos resultados	Gerenciamento de riscos	Fraser e Simkins (2011); Ribeiro et al (2012); Lalonde e Boiral (2012); Moreira (2013); Vezzoni et al (2013); Aven e Zio (2014); Iqbal et al (2015); Rosa e Toledo (2015); Sohrab et al (2016); Olechowski et al (2016); Oliva (2016); Oliveira (2016); Doi (2017); Muriana e Vizzini (2017); Dias (2017); Adrian (2017); Brasileiro (2018)
2 O suporte dado pela alta administração nas atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos não afeta os resultados obtidos pela organização	Alta administração	Lester (1998); Cooke-Davies (2002); Mendes e Escrivão Filho (2002); Charam (2005); Shatat e Udin (2012); Berrsaneti e Carvalho (2015); Aziz et al. (2016); Hosseini et al. (2016); Leandro et al. (2017); Brasileiro (2018); Reitsma e Hilletoft (2018)
3 A existência de uma estrutura formal de governança corporativa não impacta os resultados obtidos pela organização	Governança corporativa	Charam (2005); Gates (2006); Sanchez e Robert (2010); Ribeiro et al. (2012); Aziz et al. (2016); Safa et al. (2016); Adrian (2017); Fortini e Sherman (2017); Du et al. (2018); Prado et al. (2018); Reitsma e Hilletoft (2018); Ribeiro (2018)
4 A definição clara e direta dos objetivos estratégicos não minimiza os riscos de os resultados pretendidos pela organização serem atingidos	Objetivos estratégicos	Renn (1998); Hallikas et al. (2004); Charam (2005); King e Burgess (2006); Rosa e Toledo (2015); Leandro et al. (2017); Akhtar e Sushil (2018); Reitsma e Hilletoft (2018); Ullah e Thaheem (2018)
5 A existência de processos integrados e com capilaridade por todas as funções organizacionais não impacta os resultados obtidos	Integração organizacional	Aloini et al (2007); Ribeiro et al (2012); Ferro (2015); Safa et al (2016); Almarri e Boussabaine (2017); Doi (2017); COSO (2017); Doi (2017); ABNT (2018); Brasileiro(2018); Reitsma e Hilletoft (2018)
6 A implantação de software que integre a área de gerenciamento de riscos às demais áreas gerenciais da organização não afeta os resultados obtidos	Softwares integrados	Sabherwal e Kirs (1994); Safa et al. (2016); Almarri e Boussabane (2017); Leandro et al. (2017); Akhtar e Sushil (2018); Brasileiro (2018); Reitsma e Hilletoft (2018)
7 A existência de programa de capacitação continuada não impacta a obtenção dos resultados almejados pela organização	Capacitação continuada	Cooke-Davies (2002); Hosseini et al. (2016); Doi (2017); Leandro et al. (2017); Akhtar e Sushil (2018); Ribeiro (2018)
8 Uma comunicação aberta e constante aos stakeholders sobre as atividades gerenciais não afeta os resultados da organização	Comunicação	Lalonde e Boiral (2012); Oliva (2016); Almarri e Boussabane (2017); Osei-Kyei e Chan (2017); Brasileiro (2018)

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.2 Planejamento dos casos

Definida a estrutura conceitual-teórica, foi realizada a etapa de planejamento dos casos com a seleção das unidades de análise. Essa tarefa é de suma importância, pois tem a função de subsidiar os resultados para o desenvolvimento do trabalho. A partir da seleção dos casos, determinou-se os meios para coleta e análise dos dados, utilizando-se múltiplas fontes de evidências. Por fim, houve a necessidade da confecção de um instrumento de pesquisa, contendo procedimentos e regras gerais para condução da mesma, findando, assim, a etapa de planejamento.

3.3.2.1 Seleção das unidades de análise

A escolha das unidades de análise é uma decisão fundamental para que a pesquisa atinja seus objetivos. Neste trabalho, optou-se pelo estudo de múltiplos casos, visando ter um maior grau de generalização dos resultados (YIN, 2017), evitando assim o risco de um julgamento inadequado quando se utiliza um caso único (MIGUEL, 2007).

Com a finalidade de responder a questão de pesquisa e para aumentar a confiabilidade dos resultados, foram analisados seis casos de organizações distintas. Segundo Eisenhardt (1989) uma quantidade entre quatro e dez casos é suficiente para obtenção de resultados satisfatórios. Quanto ao recorte temporal, os estudos de caso foram longitudinais, ou seja, investigaram aspectos recentes das organizações com o advento da implantação do gerenciamento de riscos, se estendendo ao máximo aos dados dos últimos dez anos, pelo fato de a 1ª edição da ISO 31000 ter sido publicada em 2009.

Das seis organizações estudadas, três foram empresas públicas e as outras três, empresas privadas. O propósito desta divisão foi poder comparar o desenvolvimento sobre o tema estudado destes dois setores no cenário nacional. Para que se tivesse uma amostra mais heterogênea, as áreas de atuação das seis empresas foram distintas. Ressalta-se que foram selecionadas empresas de médio e grandes portes, conforme classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), apresentada no Quadro 11.

Quadro 11 – Classificação dos estabelecimentos segundo o porte

PORTE	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE (2018)

Cabe destacar que fora realizado um contato prévio com representantes de todas as empresas acerca da participação nesta pesquisa. Dois pré-requisitos foram utilizados para seleção das unidades de análise:

- a existência de uma área de gerenciamento de riscos constituída, independente de seu tempo de implantação;
- os gestores selecionados para as entrevistas deveriam ter participação direta ou indireta nas atividades de gerenciamento de riscos da organização.

Identificados os pré-requisitos foi encaminhada via correio eletrônico uma carta de apresentação da pesquisa (Apêndice A) a cada uma das unidades de análise, explicando o objetivo do estudo e qual seria a participação da organização na pesquisa.

3.3.2.2 Meios para coleta e análise dos dados

As informações para realização dos estudos de caso foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observações diretas. O emprego de múltiplas fontes de evidências possibilita ao pesquisador alcançar uma maior validade construtiva para a pesquisa (EISENHARDT, 1989). A validade construtiva se refere à extensão pela qual uma observação mede o conceito que se pretende avaliar (MIGUEL, 2007). As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador com os gestores. Todas foram gravadas, transcritas e analisadas com auxílio do software NVivo12[®], garantindo assim maior fidedignidade das informações obtidas. Por serem do tipo semiestruturada, foi utilizado um instrumento de pesquisa de campo com perguntas alinhadas às proposições deste estudo, que direcionam ora a respostas abertas, ora a respostas fechadas.

A análise documental foi realizada para que se retificasse ou ratificasse o que fora informado na entrevista pelo participante. Essa conferência na documentação é interessante, pois além de poder fornecer dados não apresentados na entrevista, evita interromper a fluência do discurso direto e a linha de raciocínio seguida pelo participante.

A terceira e última fonte de evidências foi a observação direta. Por essa razão, todas as entrevistas foram realizadas nas organizações selecionadas. Assim, foi possível identificar fatores que não foram narrados no discurso dos entrevistados e nem estão presentes nos documentos. Essas percepções obtidas no local agregam sobremaneira na análise final por parte do pesquisador. Ressalta-se que o uso de variadas fontes de evidências permite utilizar a técnica de triangulação em estudos de casos, que compreende uma iteração e convergência entre as diversas fontes (MIGUEL, 2007), garantindo ao pesquisador que as informações obtidas foram fidedignas e condizentes com a realidade das organizações analisadas.

3.3.2.3 Instrumento de pesquisa

O conjunto de questões a serem usadas nas entrevistas semiestruturadas está reunido no chamado formulário de pesquisa de campo (Apêndice B). As perguntas realizadas tiveram a

finalidade de avaliar as oito proposições deste estudo e identificar como o processo de gerenciamento de riscos e os FCS impactam os resultados das organizações.

O formulário está dividido em dez partes. A primeira, chamada de caracterização do entrevistado, visa obter informações sobre a função exercida na organização, as capacitações realizadas para exercer a função e o grau de participação nas atividades de gerenciamento de riscos.

A segunda parte, chamada de caracterização da organização, tem a finalidade de extrair informações como porte, tipo, quantidade de pessoas e principalmente, o ano em que as atividades de gerenciamento de riscos iniciaram e a constituição da equipe.

Da terceira até a décima parte, o formulário possui questões diretamente relacionadas às proposições desta dissertação, conforme pode ser verificado no Quadro 12a, 12b e 12c.

Quadro 12 a – Relação entre as proposições e as questões do formulário

Construtos	Proposições	Questões do formulário	Escala (opção de resposta)
Gerenciamento de riscos	1 O estabelecimento de processos de gerenciamento de riscos na organização não impacta o atingimento dos resultados	Existe uma política e uma metodologia de gerenciamento de riscos formalizadas na organização?	Sim Não
		De que maneira o atendimento às legislações e normativos vigentes sobre as atividades de gerenciamento de riscos agregam valores à sua organização?	Livre
		Qual a influência que a ISO 31000 e o COSO ERM exercem no processo de gestão de riscos da organização?	Livre
		A sua organização é certificada pela ISO 9001 – Gestão da Qualidade?	Sim Não
		Em caso positivo, qual a percepção de ganho aos resultados da organização?	Livre
		Qual dos seguintes aspectos pode ser mais influenciado pelo estabelecimento de um processo de gestão de riscos?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valor de mercado ✓ Reputação ✓ Vantagem competitiva ✓ Cultura empresarial ✓ Alcance dos objetivos ✓ Conformidade ✓ Eficiência operacional
		O gerenciamento de desempenho descreve processos, metodologias, métricas e sistemas necessários para medir e gerenciar o desempenho de uma empresa. Como é realizado o gerenciamento de desempenho na sua organização?	Livre
		Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo de sucesso para organização. A organização possui os FCS ao gerenciamento de riscos definidos em alguma norma ou política?	Sim Não
		Como uma correta definição dos FCS pode influenciar na implantação do processo de gerenciamento de riscos?	Livre

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 12 b – Relação entre as proposições e as questões do formulário

Alta administração	2	O suporte dado pela alta administração nas atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos não afeta os resultados obtidos pela organização	Na sua visão, o envolvimento da alta administração atende as demandas referentes às atividades de gestão de riscos?	Sim
			Em quais das fases do processo de gestão de riscos houve um maior apoio da alta administração?	Não ✓ Concepção ✓ Implantação ✓ Avaliação ✓ Melhoria ✓ Integração
Governança corporativa	3	A existência de uma estrutura formal de governança corporativa não impacta os resultados obtidos pela organização	Existe uma estrutura formal de governança corporativa em sua organização? Caso positivo, como ela é formalizada e / ou constituída?	Sim Não
			Qual o impacto que a existência de uma estrutura formal de governança corporativa exerce sobre os resultados obtidos pela organização?	Livre
Objetivos estratégicos	4	A definição clara e direta dos objetivos estratégicos não minimiza os riscos de os resultados pretendidos pela organização serem atingidos	Os objetivos estratégicos estão formalizados em algum documento (exemplo: plano de gestão da organização)?	Sim Não
			De que maneira as atividades de gerenciamento de riscos estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização? Existe algum tipo de métrica utilizada para medir este alinhamento?	Livre
			Qual a influência que uma definição clara e direta dos objetivos estratégicos possui nos resultados alcançados pela organização?	Livre
Integração organizacional	5	A existência de processos integrados e com capilaridade por todas as funções organizacionais não impacta os resultados obtidos	A equipe de gestão de riscos possui servidores / funcionários de quais áreas da organização?	Livre
			Nas etapas de identificação, avaliação da magnitude e priorização dos riscos ocorre a participação de quais áreas da organização?	Livre
			O gerenciamento de riscos pode ser considerado uma atividade integrada por toda a organização?	Sim Não
			Na sua opinião, como a integração organizacional facilita (ou facilitaria) o atingimento dos resultados esperados pela organização?	Livre
Softwares integrados	6	A implantação de software que integre a área de gerenciamento de riscos às demais áreas gerenciais da organização não afeta os resultados obtidos	A organização utiliza algum software para realizar as atividades de gerenciamento de riscos?	Sim Não
			Os sistemas Enterprise Resource Planning (ERP) são sistemas que visam coordenar as informações que dizem respeito aos processos operacionais, administrativos e de gestão presentes nas organizações. A sua organização utiliza algum sistema ERP?	Sim Não
			Como é a integração de softwares entre a área de riscos e as demais áreas gerenciais?	Livre

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 12 c – Relação entre as proposições e as questões do formulário

Capacitação continuada	7	A existência de programa de capacitação continuada não impacta a obtenção dos resultados almejados pela organização	Existe algum plano de capacitação previsto aos integrantes da organização?	Sim
				Não
			As capacitações na área de gestão de riscos realizadas pelos servidores / funcionários são suficientes para uma otimização dos resultados da organização?	Livre
			Existe algum tipo de métrica utilizada para medir a aplicação do conhecimento adquiridos pelos servidores / funcionários que realizam as capacitações?	Sim
Comunicação	8	Uma comunicação aberta e constante aos stakeholders sobre as atividades gerenciais não afeta os resultados da organização		Não
			De que maneira o relacionamento com os <i>stakeholders</i> (ou partes interessadas) permite aperfeiçoar as práticas de gestão de riscos implantadas por sua organização?	Livre
			Existe uma comunicação aberta e constante com os <i>stakeholders</i> a respeito das atividades de gerenciamento de riscos?	Sim
				Não
			Em sua opinião, qual o grau de envolvimento dos integrantes da organização nas atividades de gerenciamento de riscos?	Baixo Médio Alto
	E qual o grau de envolvimento de atores externos à organização como, por exemplo, fornecedores e investidores?	Baixo Médio Alto		

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.3 Condução do teste piloto

Antes de iniciar a coleta de dados, foi realizado um teste piloto em uma organização pública do setor de auditoria governamental. Conforme as demais unidades de análise desta pesquisa, essa organização possui um processo de gerenciamento de riscos implantado desde 2015 e o gestor entrevistado atua na área de gerenciamento de riscos desde 2017.

O objetivo do teste piloto foi verificar os procedimentos de aplicação com base no formulário da pesquisa de campo, visando seu aprimoramento (MIGUEL, 2007). Sendo assim, foi possível avaliar a qualidade dos dados obtidos, o tempo para condução da entrevista, o alinhamento das respostas com as proposições e, finalmente, se contribuiriam para o atendimento aos objetivos gerais e específicos da pesquisa.

Após o teste foram realizados os seguintes ajustes:

- Inseridas nas perguntas específicas as definições de FCS, gerenciamento de desempenho e sistemas ERP, com a finalidade de dirimir possíveis dúvidas a respeito da nomenclatura utilizada;

- Excluídas as identificações dos nomes do entrevistado e da organização, visto que devido à confidencialidade dos dados, são irrelevantes à análise posterior;
- Inseridos os nomes dos construtos em cada parte do formulário, pois facilita a linha de raciocínio por parte do entrevistado.

Finalizadas as três primeiras etapas da condução dos estudos de caso, no Capítulo 4 serão apresentadas as informações a respeito da coleta e análise dos dados, assim como os resultados da pesquisa de campo.

4. PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo da presente dissertação será explicada a maneira como foi conduzida a coleta de dados e apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa de campo. Essas etapas da condução dos estudos de caso são fundamentais no método utilizado, no sentido de proporcionar um caminho para responder a questão de pesquisa e atingir os objetivos propostos na dissertação.

4.1 Coleta dos dados

Inicialmente os contatos com as organizações foram realizados durante o segundo semestre do ano 2019. Nos primeiros meses deste período foi selecionado um gestor de cada organização para ser participante da pesquisa. Além disso, foi necessário verificar a disponibilidade de cada um dos gestores para que fossem agendadas as entrevistas. As entrevistas ocorreram nos meses de outubro e novembro do ano 2019.

A coleta de dados foi realizada em seis unidades de análise. Para manter o sigilo, a referência às organizações foi feita por meio de letras sequenciais (A, B, C, D, E e F) e aos gestores entrevistados por meio de números sequenciais (1, 2, 3, 4, 5 e 6). No Quadro 13 é apresentado as principais características das organizações em que os dados foram coletados.

Quadro 13 – Organizações analisadas

SETOR PÚBLICO				
Empresa	Área de atuação	Quantidade de servidores	Porte	Orçamento
A	Serviços Jurídicos	8.000	Grande	150 milhões de reais
B	Serviços de Tecnologia da Informação	200	Grande	2 milhões e 500 mil reais
C	Construção Civil	76	Médio	25 milhões de reais
SETOR PRIVADO				
Empresa	Área de atuação	Quantidade de funcionários	Porte	Faturamento
D	Setor Cervejeiro	13.000	Grande	40 bilhões de reais
E	Setor Financeiro	350	Grande	20 milhões de reais
F	Produção de Fertilizantes	5.000	Grande	2 bilhões de reais

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao registro dos dados, todas as entrevistas foram gravadas em áudio, garantindo assim maior precisão das informações na etapa posterior de análise (MIGUEL, 2007). Ressalta-se que por ser uma prática intrusiva e de se tratar de um tema sensível às

organizações (THOMYA; SAENCHAIYATHON, 2015), considerou-se necessário enviar o formulário de pesquisa de campo ao entrevistado, dois dias antes da realização da entrevista. Esta medida, além de fornecer mais segurança ao gestor, permitiu a ele buscar informações na organização que porventura não fossem de seu conhecimento. No Quadro 14 são apresentadas informações sobre os gestores entrevistados.

Quadro 14 – Informações sobre os gestores entrevistados

SETOR PÚBLICO				
Gestor	Cargo / Função	Tempo de atuação	Grau de participação nas atividades de gestão de riscos	Capacitação específica em gestão de riscos
1	Integrante do Comitê de Gestão de Riscos	3 anos	Indireta	Sim
2	Gerente da Seção de Gestão de Riscos	4 meses	Direta	Sim
3	Agente Diretor	1 ano e 7 meses	Direta	Não
SETOR PRIVADO				
Gestor	Cargo / Função	Tempo de atuação	Grau de participação nas atividades de gestão de riscos	Capacitação específica em gestão de riscos
4	Especialista de Processos	10 anos	Indireta	Não
5	Diretor Executivo Principal	1 ano e 6 meses	Direta	Sim
6	Coordenador Regional de Segurança Física e Gestão de Riscos	1 ano e 6 meses	Indireta	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

Finalizadas a execução das seis entrevistas, todas foram transcritas utilizando o software *Microsoft Word 2010*[®], sendo possível inserir os arquivos com os dados brutos no software *NVivo12*[®]. A utilização deste programa diminuiu significativamente a complexidade de estabelecer vínculos entre as informações, simplifica os procedimentos de codificação dos dados e aumenta o rigor das análises nos estudos qualitativos (ALYAHMADY; AL ABRI, 2013).

A principal função do software *NVivo12*[®] não é analisar os dados, e sim auxiliar no processo de análise, sobre o qual o pesquisador deve manter o controle permanente entre os dados coletados e as questões de pesquisa (ZAMAWA, 2015). Segundo Odena e Burgess (2017), o software é uma ferramenta ideal no tratamento de pequenas amostras, eficiente para entrevistas semiestruturadas e adequado a uma abordagem qualitativa.

Quanto à análise documental, foram solicitados documentos que suportassem ou complementassem as informações prestadas na entrevista como, por exemplo, a política e metodologia de gestão de riscos, a política de sustentabilidade e o planejamento estratégico da organização. Em determinados casos, por política interna da organização, não foi permitido ao gestor disponibilizar a documentação completa. Sendo assim e visando dar maior robustez

à análise documental, buscou-se informações disponíveis nos endereços eletrônicos das organizações. Em outros casos, foi necessário contatar novamente as organizações com o objetivo de confirmar dados levantados nas entrevistas e receber documentações solicitadas para realização da triangulação das informações obtidas como, por exemplo, o planejamento estratégico e a política de gestão de riscos.

Quanto à observação direta, os dados foram registrados por meio de anotações durante a realização das entrevistas e nos momentos em que foi possível perceber características do ambiente organizacional. Essa fonte de evidências, apesar de ser considerada a mais subjetiva, auxilia o pesquisador a apurar a existência de convergências e divergências no conjunto de dados, além de permitir a obtenção esclarecimentos sobre as situações vivenciadas pela organização (MIGUEL, 2007).

Finalmente, considerando-se que os dados coletados pelas três fontes de evidências foram suficientes para endereçar a questão de pesquisa, a coleta de dados foi julgada concluída. O Quadro 15 apresenta um resumo das principais características das fontes de evidências.

Quadro 15 – Características das fontes de evidências

	Organização	Entrevistas presenciais e gravadas?	Quais documentos foram utilizados?	Houve visita às instalações?
PÚBLICO	A	Sim	Política de Gestão de Riscos Metodologia de Gestão de Riscos Plano de Gestão Plurianual	Sim
	B	Sim	Política de Gestão de Riscos Metodologia de Gestão de Riscos Plano de Gestão Plurianual	Sim
	C	Sim	Política de Gestão de Riscos Metodologia de Gestão de Riscos Planejamento Estratégico	Sim
PRIVADO	D	Sim	Política de Gestão de Riscos Metodologia de Gestão de Riscos Relatório Anual 2018	Não
	E	Sim	Política de Gestão de Riscos Metodologia de Gestão de Riscos Relatório Anual 2018 Planejamento Estratégico Relatório de Sustentabilidade	Sim
	F	Sim	Política de Gestão de Riscos Metodologia de Gestão de Riscos	Não

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Resultados obtidos

Os resultados apresentados nesta dissertação são frutos da triangulação das três fontes de evidências utilizadas na etapa de coleta de dados: entrevista semiestruturada, documentação sobre a organização e observação direta. Para cada organização foi realizada uma narrativa geral do caso, com as informações julgadas essenciais e relacionadas diretamente com os objetivos e constructos desta pesquisa.

4.2.1 Organização A

A organização A é uma instituição pública responsável pela representação, fiscalização e controle jurídicos da União e da República Federativa do Brasil, bem como pela proteção do patrimônio público contra terceiros ou contra os ocupantes do Governo. Possui aproximadamente 8 mil servidores e um orçamento anual de 150 milhões de reais. Fruto da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU, de 10 de maio de 2016, iniciou as atividades de gerenciamento de riscos naquele mesmo ano, contando com uma equipe exclusiva de 8 servidores.

O gestor 1 é um servidor de carreira da organização A. Graduado em Ciências Contábeis e pós-graduado em Gestão Pública, atua na área de licitações e contratos públicos e há três anos integra o Comitê de Gestão de Riscos. Para assumir a função atual realizou cursos de contabilidade pública e gestão de contratos, não capacitando-se em cursos específicos na área de riscos. Sua participação no comitê se deve principalmente ao tempo que presta serviço à organização (30 anos) e sua vasta experiência na administração pública.

Sobre o gerenciamento de riscos, identificou-se que a organização A possui uma política e uma metodologia formalizadas. Ambas estão disponíveis no endereço eletrônico da organização. Segundo o gestor 1, o atendimento às legislações e normativos vigentes sobre as atividades de gerenciamento de riscos agregam valores à organização A fazendo com que as atividades-fim sejam realizadas com maior eficiência e que o resultado entregue à população seja mais objetivo e condizente com a política pública do país.

As estruturas ISO 31000 e COSO ERM exercem total influência nos processos da organização, pois serviram de base para confecção da política e metodologia da organização A. Sobre gestão da qualidade, verificou-se que a organização não é certificada pela ISO 9001.

Cultura empresarial, alcance dos objetivos e eficiência operacional foram os aspectos destacados pelo gestor 1 como sendo os mais influenciados pelo estabelecimento de um

processo de gestão de riscos. O gestor informou ainda que não é realizado um gerenciamento de desempenho e que os FCS ao gerenciamento de riscos não são definidos em nenhuma norma ou política. Entretanto, ressaltou que caso houvesse uma correta definição dos FCS, haveria um maior envolvimento dos gestores das diversas áreas da organização na execução das atividades relacionadas aos riscos corporativos.

Na visão do gestor 1, o envolvimento da alta administração não atende as demandas referentes às atividades de gestão de riscos, entretanto houve um maior apoio na fase de concepção do processo. Informou ainda que existe uma estrutura de governança corporativa formalizada em âmbito nacional e isso exerce uma atuação direta nos resultados, pois auxilia na realização de ações judiciais bem elaboradas.

Os objetivos estratégicos da organização A estão formalizados, entretanto não estão alinhados com as atividades de gerenciamento de riscos. Para o gestor 1 esse alinhamento seria fundamental para que a organização obtivesse resultados mais positivos. Apesar disso, o entrevistado informa que nas etapas de identificação, avaliação da magnitude e priorização dos riscos ocorre a participação de todas as áreas e que a equipe de gestão de riscos é composta por servidores da área administrativa. Com essa estrutura, na visão do gestor, a gestão de riscos pode ser considerada integrada em toda a organização.

Sobre a utilização de software para realizar as atividades de gerenciamento de riscos, o gestor 1 informou que a organização A não utiliza; o controle é feito por planilhas eletrônicas. Sobre os sistemas ERP, informou que também não utilizam, não havendo, portanto, integração de softwares entre a área de riscos e as demais áreas gerenciais. Porém, ainda de acordo com o gestor, se houvesse uma integração, facilitaria no alcance dos objetivos, pois todas as áreas estariam no mesmo nível de execução dos processos.

Outro ponto abordado foram as capacitações. O gestor 1 informou que existe um plano de capacitação continuada previsto aos integrantes da organização A. Entretanto, as capacitações na área de gestão de riscos realizadas pelos servidores não são suficientes para uma otimização dos resultados da organização. De acordo com o entrevistado, deveria haver um maior número de capacitações; alguns cursos são ministrados pela própria organização, mas são focados apenas na teoria, sem a preocupação com os resultados.

Por fim, ressalta-se que o relacionamento da organização A com os *stakeholders* permite aperfeiçoar as práticas de gestão de riscos implantadas, pois auxilia na identificação dos problemas e nas possíveis soluções. Na visão do gestor 1, o grau de envolvimento do público interno nas atividades de gestão de riscos é baixo; parcerias com o público externo

existem, mas se restringem no apoio à identificação dos principais riscos. No Quadro 16 é apresentado um resumo dos resultados do estudo de caso na organização A.

Quadro 16 – Resumo dos resultados do estudo de caso da organização A

Tópico	Resultado da organização A	Evidências
Estruturas de gerenciamento de riscos utilizadas	ISO 31000 COSO ERM	Sim
Resultados influenciados pela implantação do processo de gerenciamento de riscos	Cultura empresarial Alcance dos objetivos Eficiência operacional	Não
Áreas que participam das principais etapas do processo de gerenciamento de riscos	Todas	Sim
Valores agregados pela implantação do processo de gerenciamento de riscos	Atividades-fim realizadas com maior eficiência e eficácia; Resultado entregue à população mais objetivo e condizente com a política pública do país.	Não
Como uma correta definição dos FCS pode influenciar na implantação do processo de gerenciamento de riscos?	Envolvendo os gestores das diversas áreas da organização.	Não
Fase(s) do processo de gestão de riscos em que houve maior apoio da alta administração	Concepção	Sim
Impacto da estrutura de governança corporativa	Atuação direta nos resultados pois auxilia na realização de ações judiciais bem elaboradas.	Não
Alinhamento entre o gerenciamento de riscos e os objetivos estratégicos	Não há	Sim
Integração de softwares entre a área de riscos e as demais áreas gerenciais	Não há	Sim
Capacitações	Deveria haver um maior número de capacitações. Alguns cursos são ministrados pela própria organização, mas são focados apenas na teoria, sem a preocupação com os resultados.	Sim
Comunicação aberta e constante com os <i>stakeholders</i> a respeito das atividades de gerenciamento de riscos?	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2 Organização B

A organização B pertence a um órgão público federal e tem por finalidade gerenciar os sistemas e serviços de TI sob sua responsabilidade, a fim de manter a disponibilidade, a confiabilidade e a integridade das informações. Possui um efetivo de 200 servidores e um orçamento anual de aproximadamente 2 milhões e 500 mil reais. Em 2017 tiveram início as atividades de gerenciamento de riscos, com uma equipe específica para a atividade de 2 servidores.

O gestor 2 é graduado em Administração de Empresas e há mais de 25 anos é servidor de carreira da organização B. Devido às diversas funções realizadas ao longo dos anos, possui uma sólida experiência em gestão estratégica. Desde fevereiro do ano 2019 assumiu a função

de Gerente da Seção de Gestão de Riscos. Antes de assumir a função atual, realizou o estágio de gestão de riscos no setor público.

A respeito do gerenciamento de riscos, constatou-se que a organização B possui uma política e uma metodologia formalizadas. Ambas foram apresentadas por ocasião da entrevista e analisadas durante o período de visita à organização. De acordo com o gestor 2, quando as legislações e normas a respeito do gerenciamento de riscos em vigor são atendidas ocorre uma consequente proteção à imagem da organização B. Toda a documentação confeccionada pela organização B que trata sobre gerenciamento de riscos baseou-se tanto na ISO 31000 como no COSO ERM. O gestor 2 ressaltou que a organização B não possui a certificação ISO 9001, porém existem tratativas internas sobre um possível processo junto à certificadora.

Ao ser questionado sobre quais aspectos podem ser mais influenciados pelo estabelecimento de um processo de gestão de riscos, o gestor 2 respondeu que é a reputação, o alcance dos objetivos e a eficiência operacional. Ao ser questionado sobre como é realizado o gerenciamento de desempenho na organização B, o gestor respondeu que são estabelecidas metas de execução orçamentária que precisam ser seguidas e estão alinhadas com a questão da eficiência na gestão do gasto público. Respondeu ainda que a organização não possui os FCS ao gerenciamento de riscos definidos, destacando que caso houvesse tais definições os gestores teriam a consciência da dimensão dos fatores que podem impactar nos resultados.

Sobre o envolvimento da alta administração, o gestor 2 informou que existe um apoio às atividades de gestão de riscos; tal apoio ficou mais evidenciado nas fases de concepção e implantação. Na organização B existe uma estrutura formal de governança corporativa e, de acordo com o gestor, ela causa um impacto positivo nos resultados obtidos, pois preserva a imagem que a instituição tem perante a sociedade.

Na organização B existe a formalização dos objetivos estratégicos em um plano de gestão plurianual, porém, de acordo com o gestor 2, para confecção desses objetivos não foram consideradas as atividades de gerenciamento de riscos. O entrevistado afirma que, pela experiência que possui na administração pública, caso houvesse essa integração entre os objetivos e os riscos, a gestão como um todo seria mais eficiente.

O entrevistado esclarece que existem servidores que trabalham exclusivamente na Seção de Gestão de Riscos e todas as áreas possuem um servidor responsável por fornecer dados a essa seção. Assim, na opinião do gestor 2, o gerenciamento de riscos pode ser considerado uma atividade integrada por toda a organização B.

Perguntado se a organização utiliza algum software para realizar as atividades de gerenciamento de riscos, o gestor informou que não, que o controle é realizado por planilhas

eletrônicas; perguntado ainda se a organização utiliza algum sistema ERP, respondeu que não. Entretanto, ressaltou que caso houvesse uma utilização de softwares gerenciais, facilitaria na centralização das informações e conseqüentemente na eficiência operacional.

Sobre a realização de capacitações, o entrevistado destacou que existe um planejamento aos servidores da organização B. No entanto, as capacitações na área de riscos não são suficientes para uma melhoria dos resultados da organização. Conforme destacou o gestor 2, as capacitações atingem apenas a alta administração e o nível gerencial, não refletindo diretamente nos resultados. Além disso, não existe métrica para medir a aplicação do conhecimento adquirido pelos servidores que realizam as capacitações.

Finalizando, o gestor 2 destacou que por meio de simpósios e seminários, é possível trocar experiências com outras instituições. Existe uma comunicação aberta e constante com os *stakeholders* a respeito das atividades de gerenciamento de riscos; internamente, a área de TI vive a gestão de riscos de forma intensa, possuindo maturidade sobre o tema; com os agentes externos, a troca de experiências ainda é discreta, ocorrendo apenas com os órgãos de controle externo. No Quadro 17 é apresentado um resumo dos resultados do estudo de caso na organização B.

Quadro 17 – Resumo dos resultados do estudo de caso da organização B

Tópico	Resultado da organização B	Evidências
Estruturas de gerenciamento de riscos utilizadas	ISO 31000 COSO ERM	Sim
Resultados influenciados pela implantação do processo de gerenciamento de riscos	Reputação Alcance dos objetivos Conformidade	Não
Áreas que participam das principais etapas do processo de gerenciamento de riscos	Todas	Não
Valores agregados pela implantação do processo de gerenciamento de riscos	Proteção à imagem da instituição.	Sim
Como uma correta definição dos FCS pode influenciar na implantação do processo de gerenciamento de riscos?	Fazendo com que os gestores tenham a consciência da dimensão dos fatores que podem impactar nos resultados.	Não
Fase(s) do processo de gestão de riscos em que houve maior apoio da alta administração	Concepção Implantação	Não
Impacto da estrutura de governança corporativa	Preservação da imagem que a instituição tem perante a sociedade	Sim
Alinhamento entre o gerenciamento de riscos e os objetivos estratégicos	Não há	Sim
Integração de softwares entre a área de riscos e as demais áreas gerenciais	Não há	Sim
Capacitações	As capacitações atingem apenas a Alta administração e o nível gerencial, não refletindo diretamente nos resultados.	Sim
Comunicação aberta e constante com os <i>stakeholders</i> a respeito das atividades de gerenciamento de riscos?	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3 Organização C

A organização C é uma entidade pública federal que atua em âmbito estadual na execução de atividades de projeto de arquitetura e engenharia, de serviços técnicos e de fiscalização relacionadas com obras militares de construção, ampliação, reforma, adaptação, reparação, restauração, conservação, demolição e remoção de benfeitorias e instalações. Conta com 76 servidores para realização de suas atividades e possui um orçamento anual girando em torno de 25 milhões de reais. No ano 2018, em virtude de legislações federais, iniciaram-se as atividades de gerenciamento de riscos. Desde o início da implantação do processo, a organização não possui uma equipe exclusiva para as atividades de risco.

O gestor 3 possui graduação e mestrado em Engenharia Elétrica e doutorado em Engenharia Aeronáutica e Mecânica. No início do ano 2018, assumiu a chefia da organização C, sendo, portanto, o dirigente máximo. Por conta de seu conhecimento em gerenciamento de projetos e gestão estratégica da qualidade, coordena todas as atividades de gerenciamento de riscos da organização C.

Quanto à política e metodologia a respeito do gerenciamento de riscos, constatou-se que a organização C possui ambas publicadas em portaria específica a nível nacional, sendo, portanto de acesso irrestrito a qualquer interessado. Conforme informado pelo gestor 3, o cumprimento dos normativos que versam sobre gerenciamento de riscos auxiliam no tratamento de fatores ou eventos que possam trazer algum risco ao negócio, seja ele um risco negativo, que venha a contribuir para não atingir o objetivo, seja ele uma oportunidade para alcançar os resultados.

A ISO 31000 e o COSO ERM constam nas referências das legislações que tratam sobre riscos da organização C e ao serem analisadas é possível verificar total alinhamento com essas duas estruturas vigentes. Quanto a parte de gestão da qualidade, o gestor 3 informou que a organização não é certificada pela ISO 9001 e não há previsão de recursos para este tipo de procedimento.

O gestor 3 considera que a reputação, o alcance dos objetivos e a vantagem competitiva são os fatores que podem ser mais influenciados pelo estabelecimento de um processo de gerenciamento de riscos. Sobre o gerenciamento de desempenho, informou que o mesmo é realizado por meio de análises qualitativas e sobre os FCS ao gerenciamento de riscos informou que não estão definidos na organização C. Porém, ainda de acordo com o gestor, se houvesse uma correta definição dos FCS haveria uma otimização de todo o planejamento do processo de gestão de riscos.

Quanto ao envolvimento da alta administração, foi informado pelo gestor 3 que há um apoio nas atividades relativas ao gerenciamento de riscos. O entrevistado destacou que nas fases de concepção e integração do processo de gerenciamento de riscos os integrantes da alta administração participaram ativamente. Segundo o gestor 3, a estrutura de governança corporativa existe e consta no plano de gestão da organização C; desta forma, auxilia no alcance dos resultados dentro de padrões e controles exigidos pelos órgãos de controle.

Sobre os objetivos estratégicos, ao ser perguntado se estão formalizados em algum documento, o gestor 3 respondeu que sim; entretanto ao ser perguntado de que maneira as atividades de gerenciamento de riscos estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização C, o gestor respondeu que não há alinhamento e os planos são feitos de forma independente. Apesar de não existir uma equipe específica para gerenciamento de riscos, o entrevistado destaca que a atividade passa por todas as áreas da organização e que nas etapas de identificação, avaliação da magnitude e priorização dos riscos ocorre a participação de servidores das áreas técnica, administrativa e de pessoal.

Na organização C não utiliza-se softwares específicos nem para o gerenciamento de riscos, nem para as demais áreas gerenciais. De acordo com o entrevistado, pela experiência que possui como gestor público, caso fossem utilizados softwares e houvesse integração entre eles, facilitaria na redução do tempo das atividades, refletindo diretamente na eficiência operacional.

Ao ser questionado sobre a existência de um plano de capacitação continuada aos servidores, o gestor 3 respondeu que existe e que as capacitações na área de gerenciamento de riscos são suficientes para uma otimização dos resultados da organização C, pois envolvem os fundamentos teóricos e as aplicações práticas. Porém, segundo o entrevistado, o que ainda precisa ser desenvolvido são as métricas para avaliarem o grau de aplicação do conhecimento adquirido pelos servidores após as capacitações.

Por fim, o gestor 3 acredita que as práticas de gerenciamento de riscos implantadas até o momento pela organização C poderiam ser mais fomentadas pelo engajamento dos *stakeholders*. Na visão do entrevistado, a participação é impositiva e não por comprometimento. Os servidores ainda não verificam que o processo pode trazer resultados positivos à organização. E quanto ao público externo, a organização acredita que somente quando tiverem processos internalizados e bem estruturados, terão condições de chamá-los a participar das atividades relacionadas aos riscos de negócio. No Quadro 18 é apresentado um resumo dos resultados do estudo de caso na organização C.

Quadro 18 – Resumo dos resultados do estudo de caso da organização C

Tópico	Resultado da organização C	Evidências
Estruturas de gerenciamento de riscos utilizadas	ISO 31000 COSO ERM	Sim
Resultados influenciados pela implantação do processo de gerenciamento de riscos	Reputação Vantagem competitiva Alcance dos objetivos	Não
Áreas que participam das principais etapas do processo de gerenciamento de riscos	Técnica, administrativa e de pessoal	Sim
Valores agregados pela implantação do processo de gerenciamento de riscos	Tratamento de eventos que possam trazer risco ao negócio, seja ele um risco negativo, que venha a contribuir para não atingir o objetivo, ou uma oportunidade para alcançar os seus resultados.	Sim
Como uma correta definição dos FCS pode influenciar na implantação do processo de gerenciamento de riscos?	Otimizando todo o planejamento do processo de gestão de riscos.	Sim
Fase(s) do processo de gestão de riscos em que houve maior apoio da alta administração	Concepção Integração	Sim
Impacto da estrutura de governança corporativa	Auxilia no alcance dos resultados dentro de padrões e controles exigidos pelos órgãos de controle.	Sim
Alinhamento entre o gerenciamento de riscos e os objetivos estratégicos	Não há	Sim
Integração de softwares entre a área de riscos e as demais áreas gerenciais	Não há	Sim
Capacitações	Envolvem teoria e prática, visando os resultados da organização.	Não
Comunicação aberta e constante com os <i>stakeholders</i> a respeito das atividades de gerenciamento de riscos?	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.4 Organização D

A organização D é uma multinacional que atua no setor de bebidas alcoólicas e não alcoólicas. Para o estudo de caso foram coletados e analisados os dados da subsidiária que atua no mercado brasileiro. Possui aproximadamente 13 mil funcionários e um faturamento anual de 40 bilhões de reais. Desde 2010, ano em que a empresa instalou-se no Brasil, iniciaram-se as atividades de gerenciamento de riscos, contando com uma equipe exclusiva de 12 funcionários.

A entrevista foi realizada com o gestor 4, que atua como especialista de processos. Graduado em Engenharia Química, pós-graduado em Administração Industrial e possuidor de um MBA em Gerenciamento de Projetos, o gestor 4 está há 1 ano na organização D, mas atua na área de processos há mais de 10 anos. Para assumir a função atual realizou cursos de especialização em processos cervejeiros, não capacitando-se em cursos específicos na área de riscos.

Sobre o gerenciamento de riscos, identificou-se que a organização D possui uma política e uma metodologia formalizadas. Não foi possível ter acesso a elas; no entanto, no

relatório anual da empresa com os dados globais, disponível no endereço eletrônico da organização, identifica-se a preocupação dos gestores em apresentar a maturidade da empresa em relação ao gerenciamento de riscos. Segundo o gestor 4, o atendimento às legislações e normativos vigentes sobre as atividades de gerenciamento de riscos agregam valores à organização D pois orientam como mitigar e tratar os riscos na prática.

Segundo o entrevistado, a estrutura COSO ERM exerce influência nos processos da organização, servindo de alicerce para confecção da política e metodologia da organização D. Entretanto, tal fato não foi evidenciado nas documentações. Sobre gestão da qualidade, verificou-se que a organização é certificada pela ISO 9001. Ao ser questionado sobre qual a percepção de ganho esta certificação trouxe aos resultados da organização, o gestor 4 respondeu que houve uma real mudança de cultura e procedimentos relativos à gestão da qualidade.

Valor de mercado, vantagem competitiva e eficiência operacional foram os aspectos destacados pelo gestor 4 como sendo os mais influenciados pelo estabelecimento de um processo de gerenciamento de riscos. O gestor informou ainda que o gerenciamento de desempenho é realizado periodicamente por meio dos KPIs (*Key Performance Indicator*) e que os FCS ao gerenciamento de riscos são definidos em norma, tornando o processo eficiente.

Na visão do gestor 4, o envolvimento da alta administração atende as demandas referentes às atividades de gestão de riscos, havendo um maior apoio nas fases de concepção, implantação e avaliação do processo. Informou ainda que existe uma estrutura de governança corporativa baseada na hierarquia horizontal, sendo constituída por especialistas, que são profissionais sêniores. Dessa forma, verifica-se uma atuação direta na eficiência operacional com a formação de equipes com autonomia para tomada de decisão.

Os objetivos estratégicos da organização D estão formalizados e alinhados ao gerenciamento de riscos por meio do planejamento estratégico. Segundo o gestor 4, a métrica utilizada são os KPIs e nenhum projeto é executado se não estiver alinhado com um dos objetivos estratégicos. Sendo assim, o entrevistado destaca que a gestão de riscos possui capilaridade por toda a organização e há a participação das diversas áreas em todas as etapas do processo. Todos os projetos possuem um especialista responsável por fornecer os dados à área de gerenciamento de riscos.

Como software para gerenciamento de riscos a organização D utiliza o *Project*® aliado às planilhas eletrônicas. O gestor 4 informou ainda que as demais áreas são gerenciadas por meio da solução SAP®. Ressaltou que não há uma integração direta entre sistemas e que cabe ao especialista do projeto gerenciar os dados das soluções independentes. Segundo ele, a

integração facilitaria no alcance dos objetivos, visto que o especialista teria uma visão holística de todo o processo.

Outro ponto abordado foram as capacitações. O gestor 4 informou que não existe um plano específico de capacitação continuada previsto aos integrantes da organização D. A preocupação com capacitações é individual do profissional, não havendo uma relação direta com os resultados.

Por fim, perguntado de que maneira o relacionamento com os *stakeholders* permite aperfeiçoar as práticas de gestão de riscos implantadas pela organização, o gestor 4 respondeu que é por meio da integração entre os *stakeholders* e alinhamento com o objetivo do processo. Destacou que um dos objetivos do gerenciamento de riscos é a continuidade, o crescimento contínuo e a troca de experiências entre os funcionários. E em relação aos agentes externos, salientou que a participação deles trata-se de uma exigência dos projetos. Faz-se uma reunião inicial sobre o projeto na qual eles têm que apresentar o cronograma e quais são os riscos que estão vindo de não atingir o resultado esperado, existindo de fato uma comunicação aberta e constante entre os *stakeholders*. No Quadro 19 é apresentado um resumo dos resultados do estudo de caso na organização D.

Quadro 19 – Resumo dos resultados do estudo de caso da organização D

Tópico	Resultado da organização D	Evidências
Estruturas de gerenciamento de riscos utilizadas	COSO ERM	Não
Resultados influenciados pela implantação do processo de gerenciamento de riscos	Valor de mercado Vantagem competitiva Eficiência operacional	Sim
Áreas que participam das principais etapas do processo de gerenciamento de riscos	Todas	Não
Valores agregados pela implantação do processo de gerenciamento de riscos	Mitigação e tratamento dos riscos na prática.	Sim
Como uma correta definição dos FCS pode influenciar na implantação do processo de gerenciamento de riscos?	Tornando o processo eficiente.	Sim
Fase(s) do processo de gestão de riscos em que houve maior apoio da alta administração	Concepção Implantação Avaliação	Não
Impacto da estrutura de governança corporativa	Atuação direta na eficiência operacional com a formação de equipes com autonomia para tomada de decisão.	Sim
Alinhamento entre o gerenciamento de riscos e os objetivos estratégicos	Sim	Sim
Integração de softwares entre a área de riscos e as demais áreas gerenciais	Indireta	Sim
Capacitações	A preocupação com capacitações é individual do profissional, não havendo uma relação direta com os resultados.	Sim
Comunicação aberta e constante com os <i>stakeholders</i> a respeito das atividades de gerenciamento de riscos?	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.5 Organização E

A organização E é uma instituição financeira cooperativa que oferece aos cooperados serviços de conta corrente, crédito, investimento, cartões, previdência, consórcio, seguros, cobrança bancária, dentre outros. Possui um efetivo de 350 funcionários e um faturamento anual de aproximadamente 20 milhões de reais. Em 1997 tiveram início as atividades de gerenciamento de riscos e atualmente conta com uma equipe específica para a atividade de 15 funcionários.

O gestor 5 é graduado em Administração de Empresas e Ciências Contábeis; possui pós-graduação em Gestão Financeira e Gestão de Pessoas e um MBA em Gestão de Organizações Financeiras e Cooperativas. Devido às diversas funções realizadas ao longo dos anos, possui uma sólida experiência em auditoria, gestão de riscos e controles internos da gestão. Desde o início do ano 2018 assumiu a função de diretor executivo principal da organização E. Além das diversas capacitações realizadas ao longo da carreira, antes de assumir a função atual, realizou o curso de gestão de riscos corporativos.

A respeito do gerenciamento de riscos, constatou-se que a organização E possui uma política e uma metodologia formalizadas. Ambas foram apresentadas por ocasião da entrevista e disponibilizadas em meios físico e digital para análise. De acordo com o gestor 5, quando as legislações e normas a respeito do gerenciamento de riscos em vigor são atendidas ocorre uma consequente prevenção à materialização dos riscos, principalmente de imagem. Toda a documentação confeccionada pela organização E que trata sobre gerenciamento de riscos baseou-se no COSO ERM. O gestor 5 ressaltou que a organização E possui a certificação ISO 9001, fato que aumentou o valor de mercado e a vantagem competitiva na captação de investimentos.

Ao ser questionado sobre quais aspectos podem ser mais influenciados pelo estabelecimento de um processo de gerenciamento de riscos, o gestor 5 respondeu que são o valor de mercado, a conformidade e a eficiência operacional. Ao ser questionado sobre como é realizado o gerenciamento de desempenho na organização E, o gestor respondeu que é por meio de métricas estabelecidas no planejamento estratégico. Respondeu ainda que a organização possui os FCS ao gerenciamento de riscos definidos, destacando que tais definições refletem no alinhamento do processo de gestão de riscos com o planejamento estratégico.

Sobre o envolvimento da alta administração, o gestor 5 informou que existe um apoio às atividades de gestão de riscos; tal apoio ficou mais evidenciado nas fases de implantação e

melhoria. Na organização E existe uma estrutura formal de governança corporativa de acordo com as melhores práticas do IBGC e, segundo o gestor, ela apresenta transparência e conformidade ao mercado, auxiliando na imagem da organização.

Na organização E existe a formalização dos objetivos estratégicos em um plano de gestão e o alinhamento com o gerenciamento de riscos é revisto anualmente devido as naturais mudanças no negócio, tecnológicas e financeiras. Ressaltou ainda que as métricas são estabelecidas no planejamento estratégico. Assim, o gestor 5 ressaltou que a gestão de riscos é uma atividade integrada por toda a organização. Nas etapas de identificação, avaliação da magnitude e priorização dos riscos, funcionários de todas as áreas participam; entretanto, existem os profissionais da chamada supervisão auxiliar, que apesar de serem funcionários da empresa, seguem estritamente as determinações do Banco Central nas áreas de conformidade, gestão de riscos e controles internos.

Sobre o uso de softwares, ao ser perguntado se a organização E utiliza soluções computacionais no gerenciamento de riscos e nas demais áreas gerenciais, o gestor 5 respondeu que sim e acrescentou que são desenvolvidos pela própria organização. Dessa maneira existe uma completa integração entre os sistemas e os dados são compartilhados automaticamente. Segundo o entrevistado isso facilita a atuação dos gestores, pois não há inserção específica de dados para gerenciamento de riscos; tudo é automatizado. A integração de todos os módulos gera uma vantagem competitiva à organização.

Ao ser questionado sobre a existência de um plano de capacitação aos funcionários, o gestor 5 respondeu que existe e que as capacitações na área de gerenciamento de riscos são suficientes para uma melhoria dos resultados da organização E. Ressaltou ainda que possuem uma universidade própria que capacita os funcionários de acordo com as necessidades da organização. Sendo assim, segundo o entrevistado, as métricas para medirem o grau de aplicação do conhecimento adquirido pelos funcionários após as capacitações são definidas no planejamento estratégico.

Finalizando, perguntado de que maneira o relacionamento com os *stakeholders* permite aperfeiçoar as práticas de gestão de riscos implantadas pela organização, o entrevistado respondeu que é por meio de uma visão integrada de todas as ações, apresentando como a empresa está sendo gerida e se desenvolvendo economicamente. Quanto a participação do público externo, o gestor 5 informou que a participação deles não só é essencial, como a organização é obrigada a manter a participação deles por meio de assembleias. No Quadro 20 é apresentado um resumo dos resultados do estudo de caso na organização E.

Quadro 20 – Resumo dos resultados do estudo de caso da organização E

Tópico	Resultado da organização E	Evidências
Estruturas de gerenciamento de riscos utilizadas	COSO ERM	Sim
Resultados influenciados pela implantação do processo de gerenciamento de riscos	Valor de mercado Conformidade Eficiência operacional	Sim
Áreas que participam das principais etapas do processo de gerenciamento de riscos	Todas	Sim
Valores agregados pela implantação do processo de gerenciamento de riscos	Prevenção à materialização dos riscos; principalmente riscos de imagem.	Sim
Como uma correta definição dos FCS pode influenciar na implantação do processo de gerenciamento de riscos?	Alinhando o processo de gestão de riscos com o planejamento estratégico.	Sim
Fase(s) do processo de gestão de riscos em que houve maior apoio da alta administração	Implantação Melhoria	Sim
Impacto da estrutura de governança corporativa	Apresenta transparência e conformidade ao mercado, auxiliando na imagem da organização.	Sim
Alinhamento entre o gerenciamento de riscos e os objetivos estratégicos	Sim	Sim
Integração de softwares entre a área de riscos e as demais áreas gerenciais	Direta	Sim
Capacitações	Possui uma Universidade própria que capacita os funcionários de acordo com as necessidades da organização.	Sim
Comunicação aberta e constante com os <i>stakeholders</i> a respeito das atividades de gerenciamento de riscos?	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.6 Organização F

A organização F é uma multinacional que atua no setor de produção de fertilizantes. Para o estudo de caso foram coletados e analisados os dados da subsidiária que atua no mercado brasileiro. Conta com 5 mil funcionários para realização de suas atividades e possui um orçamento anual girando em torno de 2 bilhões de reais. No ano 2009, por influência da 1ª edição da ISO 31000, iniciaram-se as atividades de gerenciamento de riscos. Desde o início da implantação do processo, a organização possui 1 funcionário responsável por centralizar as atividades de risco do negócio em cada uma de suas 7 sedes no Brasil.

O gestor 6 possui graduação em Direito e MBA em Gestão de Riscos Corporativos. Atua na organização F há 1 ano e 6 meses como Coordenador Regional de Segurança Física e Gestão de Riscos. Por conta de seu conhecimento jurídico e pela experiência na área de segurança empresarial, gerencia as atividades de gestão de riscos da organização F. Quanto à política e metodologia a respeito do gerenciamento de riscos, constatou-se que a organização F possui ambas formalizadas pela matriz internacional e adaptadas ao cenário nacional. Porém são documentos de acesso restrito. Conforme informado pelo gestor 6, o cumprimento dos normativos que versam sobre gerenciamento de riscos auxiliam na identificação dos fatores de riscos e na avaliação dos impactos à organização.

As estruturas da ISO 31000 e do COSO ERM constam nos normativos que tratam sobre riscos da organização F, havendo, de acordo com o gestor 6, um total alinhamento com essas duas estruturas vigentes. Quanto a parte de gestão da qualidade, o gestor 6 informou que a organização é certificada pela ISO 9001 e após esta certificação houve um aumento da eficiência operacional. O gestor 6 considera que a cultura empresarial, o alcance dos objetivos e a eficiência operacional são os fatores que podem ser mais influenciados pelo estabelecimento de um processo de gestão de riscos. Sobre o gerenciamento de desempenho, foi informado que o mesmo é realizado periodicamente por meio de KPIs e sobre os FCS ao gerenciamento de riscos foi informado que estão definidos, aumentando assim a qualidade do processo de gestão de riscos.

Quanto ao envolvimento da alta administração, foi informado pelo gestor 6 que há um apoio nas atividades relativas ao gerenciamento de riscos. O entrevistado destacou que nas fases de avaliação e melhoria do processo de gestão de riscos os integrantes da alta administração estavam mais engajados. Segundo o gestor 6, a estrutura de governança corporativa existe e é formalizada de acordo com o modelo das Três Linhas de Defesa proposto pelo Instituto do Auditores Internos do Brasil; desta forma, este tipo de estrutura influencia positivamente nos resultados financeiros devido a redução de perdas pela excelência nos processos e nos controles. Sobre os objetivos estratégicos, ao ser perguntado se estão formalizados em algum documento, o gestor 6 respondeu que sim; ao ser perguntado de que maneira as atividades de gerenciamento de riscos estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização F, o gestor respondeu que estão alinhadas por meio dos indicadores de desempenho e o alinhamento é medido pela melhoria da qualidade dos produtos, redução de desperdício da produção e pelo ganho de mercado.

De acordo com o entrevistado o gerenciamento de riscos pode ser considerado um processo integrado em toda a organização; nas etapas de identificação, avaliação da magnitude e priorização dos riscos ocorre a participação funcionários da controladoria, do financeiro, segurança empresarial, do jurídico e de *compliance*. Ao ser questionado sobre a utilização de software para realização das atividades de gerenciamento de riscos, o gestor 6 respondeu que o acompanhamento é realizado apenas por planilhas eletrônicas. Ao ser questionado sobre a utilização de sistemas ERP na organização F, o gestor respondeu que a organização adota a solução SAP®. Destaca por fim que um software específico para gerenciamento de riscos aliado ao SAP® facilitaria na identificação das vulnerabilidades dos processos, mitigando a probabilidade de perdas financeiras, operacionais e materiais, auxiliando assim na reputação da organização.

Sobre a realização de capacitações, o gestor 6 destacou que existe um planejamento específico aos funcionários da organização F. No entanto, as capacitações na área de riscos não são suficientes para uma melhoria dos resultados da organização. Conforme ressaltou o entrevistado, falta uma profissionalização da área de riscos dentro da organização. Além disso, não há métrica definida para medição da aplicação do conhecimento adquirido pelos funcionários que realizam as capacitações.

Finalizando, o gestor 6 destacou que existe por parte da organização o incentivo à participação dos *stakeholders* nas atividades referentes ao gerenciamento de riscos, contando com uma comunicação aberta e constante. Internamente existem oportunidades de melhoria, visto que a organização ainda não vê o real valor na área de riscos. Com os atores externos, as intervenções são realizadas nas empresas terceirizadas, com a finalidade de que elas adotem os mesmos padrões utilizados pela organização F. No Quadro 21 é apresentado um resumo dos resultados do estudo de caso na organização F.

Quadro 21 – Resumo dos resultados do estudo de caso da organização F

Tópico	Resultado da organização F	Evidências
Estruturas de gerenciamento de riscos utilizadas	ISO 31000 COSO ERM	Sim
Resultados influenciados pela implantação do processo de gerenciamento de riscos	Cultura empresarial Alcance dos objetivos Eficiência operacional	Não
Áreas que participam das principais etapas do processo de gerenciamento de riscos	Controladoria, financeiro, segurança empresarial, jurídico e <i>compliance</i>	Sim
Valores agregados pela implantação do processo de gerenciamento de riscos	Avaliação precisa dos impactos à organização.	Não
Como uma correta definição dos FCS pode influenciar na implantação do processo de gerenciamento de riscos?	Aumentando a qualidade do processo	Não
Fase(s) do processo de gestão de riscos em que houve maior apoio da alta administração	Avaliação Melhoria	Sim
Impacto da estrutura de governança corporativa	Atua positivamente nos resultados financeiros devido a redução de perdas pela excelência nos processos e nos controles.	Não
Alinhamento entre o gerenciamento de riscos e os objetivos estratégicos	Sim	Não
Integração de softwares entre a área de riscos e as demais áreas gerenciais	Indireta	Sim
Capacitações	Falta uma profissionalização da área de riscos dentro da organização.	Sim
Comunicação aberta e constante com os <i>stakeholders</i> a respeito das atividades de gerenciamento de riscos?	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.7 Resumo dos resultados dos estudos de caso

Ao término da exposição dos dados coletados sobre as seis organizações, apresenta-se no Quadro 22 um resumo dos resultados dos estudos de caso.

Quadro 22 – Resumo dos resultados dos estudos de caso

Tópico	Organização A	Organização B	Organização C	Organização D	Organização E	Organização F
Estruturas de gerenciamento de riscos utilizadas	ISO 31000 COSO ERM	ISO 31000 COSO ERM	ISO 31000 COSO ERM	COSO ERM	COSO ERM	ISO 31000 COSO ERM
Resultados influenciados pela implantação do processo de gerenciamento de riscos	Cultura empresarial Alcance dos objetivos Eficiência operacional	Reputação Alcance dos objetivos Conformidade	Reputação Vantagem competitiva Alcance dos objetivos	Valor de mercado Vantagem competitiva Eficiência operacional	Valor de mercado Conformidade Eficiência operacional	Cultura empresarial Alcance dos objetivos Eficiência operacional
Áreas que participam das principais etapas do processo de gerenciamento de riscos	Todas	Todas	Técnica, administrativa e de pessoal	Todas	Todas	Controladoria, financeiro, segurança empresarial, jurídico e compliance
Valores agregados pela implantação do processo de gerenciamento de riscos	Atividades-fim realizadas com maior eficiência e eficácia; Resultado entregue à população mais objetivo e condizente com a política pública do país.	Proteção à imagem da instituição.	Tratamento de eventos que possam trazer risco ao negócio, seja ele um risco negativo, que venha a contribuir para não atingir o objetivo, ou uma oportunidade para alcançar os seus resultados.	Mitigação e tratamento dos riscos na prática.	Prevenção à materialização dos riscos; principalmente riscos de imagem.	Avaliação precisa dos impactos à organização.
Como uma correta definição dos FCS pode influenciar na implantação do processo de gerenciamento de riscos?	Envolvendo os gestores das diversas áreas da organização.	Fazendo com que os gestores tenham a consciência da dimensão dos fatores que podem impactar nos resultados.	Otimizando todo o planejamento do processo de gestão de riscos.	Tornando o processo eficiente.	Alinhando o processo de gestão de riscos com o planejamento estratégico.	Aumentando a qualidade do processo
Fase(s) do processo de gestão de riscos em que houve maior apoio da alta administração	Concepção	Concepção Implantação	Concepção Integração	Concepção Implantação Avaliação	Implantação Melhoria	Avaliação Melhoria
Impacto da estrutura de governança corporativa	Atuação direta nos resultados pois auxilia na realização de ações judiciais bem elaboradas.	Preservação da imagem que a instituição tem perante a sociedade	Auxilia no alcance dos resultados dentro de padrões e controles exigidos pelos órgãos de controle.	Atuação direta na eficiência operacional com a formação de equipes com autonomia para tomada de decisão.	Apresenta transparência e conformidade ao mercado, auxiliando na imagem da organização.	Atua positivamente nos resultados financeiros devido a redução de perdas pela excelência nos processos e nos controles.
Alinhamento entre o gerenciamento de riscos e os objetivos estratégicos	Não há	Não há	Não há	Sim	Sim	Sim
Integração de softwares entre a área de riscos e as demais áreas gerenciais	Não há	Não há	Não há	Indireta	Direta	Indireta
Capacitações	Deveria haver um maior número de capacitações. Alguns cursos são ministrados pela própria organização, mas são focados apenas na teoria, sem a preocupação com os resultados.	As capacitações atingem apenas a Alta Administração e o nível gerencial, não refletindo diretamente nos resultados.	Envolvem teoria e prática, visando os resultados da organização.	A preocupação com capacitações é individual do profissional, não havendo uma relação direta com os resultados.	Possui uma Universidade própria que capacita os funcionários de acordo com as necessidades da organização.	Falta uma profissionalização da área de riscos dentro da organização.
Comunicação aberta e constante com os stakeholders a respeito das atividades de gerenciamento de riscos?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Análise dos resultados e discussão das proposições

Para análise dos resultados, cada uma das proposições será discutida individualmente, pois assim como as evidências, precisam ser diretamente confrontados com literatura acadêmica (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). As implicações teóricas e os motivos pelos quais as oito proposições foram confirmadas, refutadas ou confirmadas parcialmente serão relatados nos subitens a seguir.

4.3.1 Proposição 1

O estabelecimento de processos de gerenciamento de riscos na organização não impacta o atingimento dos resultados.

Durante a revisão da literatura os estudos apontavam a influência das atividades de gerenciamento de riscos nos resultados da organização. O estudo de Aven e Zio (2014) aponta a necessidade de o gerenciamento de riscos agregar valor às organizações. Ele se tornou essencial na incessante busca das empresas por reduzirem as perdas e aumentarem as oportunidades, fazendo com que se gerencie o negócio com estabilidade e segurança (OLECHOWSKI et al., 2016). Analisando o desempenho da empresa, é possível que os gestores tenham a compreensão de como o gerenciamento de riscos pode influenciar nos resultados do negócio (BRASILIANO, 2018). O estudo realizado por Adrian (2017) discute a migração de práticas de gerenciamento de riscos bancários para riscos de negócios, mesmo que tais práticas tenham falhado em medir e gerenciar adequadamente os riscos da crise financeira global de 2008. O autor concluiu que inovações tecnológicas e regulatórias foram introduzidas de forma sistemática nas organizações e o gerenciamento de riscos auxiliou na redefinição de vulnerabilidades e oportunidades advindas com tais inovações.

Dias (2017) desenvolveu uma pesquisa em que comparava a eficácia de uma auditoria realizada após a implantação do COSO ERM ou da ISO 31000. A estrutura COSO ERM foi considerada mais completa se comparada à ISO 31000:2009, porém, esta última pode ser uma alternativa a ser usada em qualquer organização. O estudo destacou que a condução das atividades de auditoria e os resultados obtidos foram apresentados de maneira mais sólida e confiável após a implantação das estruturas de gerenciamento de riscos. O trabalho apresentado por Muriana e Vizzini (2017) discute uma técnica determinística para avaliar e prevenir os riscos do projeto, detectando o impacto de aspectos como cronograma e custos no desempenho da execução do projeto. Os autores detectaram que em determinados projetos,

ações corretivas como, por exemplo, um correto gerenciamento de riscos, na fase de planejamento possui influencia direta no progresso de toda a atividade.

Diante o exposto, o terceiro bloco do formulário da pesquisa de campo continha questões que visavam avaliar a Proposição 1. Verificou-se que as três organizações públicas não possuíam os FCS ao gerenciamento de riscos definidos em alguma norma ou política; por outro lado as três organizações privadas possuíam formalizados os FCS. Apesar dessa total diferença entre as ações praticadas pelas organizações públicas e privadas, todos os gestores apresentaram ciência de que uma correta definição dos FCS pode influenciar positivamente na implantação do processo de gerenciamento de riscos. Os resultados que podem ser mais influenciados pelo estabelecimento de um processo de gerenciamento de riscos são a eficiência operacional e o alcance dos objetivos. Ressalta-se, ainda, que os demais resultados esperados (valor de mercado, reputação, vantagem competitiva, cultura empresarial e conformidade) também foram citados pelos entrevistados. Destaca-se ainda que as políticas e metodologias de todas as organizações são influenciadas pela ISO 31000, pelo COSO ERM ou por ambas, demonstrando a importância que tais estruturas exercem nos processos das organizações.

O Quadro 23 mostra a consolidação dos principais resultados obtidos, sendo possível identificar que, tanto no setor público quanto no privado, o estabelecimento de processos de gerenciamento de riscos impacta o atingimento dos resultados nas organizações, refutando dessa maneira a Proposição 1.

Quadro 23 – Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 1

	Organização	Definição dos FCS ao gerenciamento de riscos	Resultados influenciados pela implantação do processo de gestão de riscos	Estruturas utilizadas
PÚBLICO	A	Não	Cultura empresarial Alcance dos objetivos Eficiência operacional	ISO 31000 COSO ERM
	B	Não	Reputação Alcance dos objetivos Conformidade	ISO 31000 COSO ERM
	C	Não	Reputação Vantagem competitiva Alcance dos objetivos	ISO 31000 COSO ERM
PRIVADO	D	Sim	Valor de mercado Vantagem competitiva Eficiência operacional	COSO ERM
	E	Sim	Valor de mercado Conformidade Eficiência operacional	COSO ERM
	F	Sim	Cultura empresarial Alcance dos objetivos Eficiência operacional	ISO 31000 COSO ERM

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2 Proposição 2

O suporte dado pela alta administração nas atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos não afeta os resultados obtidos pela organização.

A literatura analisada aponta que o apoio prestado pela alta administração no processo de gerenciamento de riscos influencia no resultado obtido pelas organizações. Parte deste apoio se deve ao fato de os profissionais preocuparem-se com os custos e os retornos a serem obtidos com a implantação de novos processos (AZIZ; MANAB; OTHMAN, 2016).

Segundo Brasiliano (2018), a alta administração deve prover aos gestores de riscos os elementos necessários à implantação e manutenção das atividades, assegurando que a organização amadureça na gestão e desenvolva uma cultura de riscos. Focando sempre no resultado e por meio de um criterioso planejamento é possível aos gestores demonstrarem a importância de existir um envolvimento da alta administração nas diversas atividades gerenciais (REITSMA; HILLETOTH, 2018).

De acordo com os estudos de casos realizados nesta dissertação, o quarto bloco do formulário da pesquisa de campo permitiu a realização da análise da Proposição 2. Em cinco das seis organizações, o envolvimento da alta administração atende as demandas referentes às atividades de gerenciamento de riscos, representando assim uma real atenção dada ao processo por aqueles profissionais tomadores das principais decisões.

O suporte dado pela alta administração é primordial às áreas gerenciais e atinge todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos, com destaque para a fase de concepção, que é o início de todo procedimento e momento em que as prováveis melhorias nos resultados são apresentadas. Nesta fase a alta administração deve atuar principalmente no engajamento de todos os funcionários da organização, para que o processo de gerenciamento de riscos realize seu primeiro ciclo e ganhe continuidade nos demais.

Apesar de buscarem objetivos distintos, identificou-se que os gestores dos setores público e privado tem a percepção de que o apoio da alta administração impacta positivamente no alcance dos resultados pretendidos pelas organizações. O Quadro 24 apresenta a consolidação dos principais resultados obtidos, refutando desta maneira a Proposição 2.

Quadro 24 – Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 2

	Organização	Envolvimento da alta administração	Fase(s) do processo de gestão de riscos em que houve maior apoio da alta administração	Impacto nos resultados
PÚBLICO	A	Não	Concepção	Sim
	B	Sim	Concepção Implantação	Sim
	C	Sim	Concepção Integração	Sim
PRIVADO	D	Sim	Concepção Implantação Avaliação	Sim
	E	Sim	Implantação Melhoria	Sim
	F	Sim	Avaliação Melhoria	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3 Proposição 3

A existência de uma estrutura formal de governança corporativa não impacta os resultados obtidos pela organização

Segundo Gates (2006), a formalização de uma governança corporativa auxilia na coordenação e supervisão das organizações, alcançando assim os resultados almejados. Conforme RIBEIRO et al. (2012) a contribuição principal de uma governança corporativa é na execução das atividades previstas nas políticas e regulamentos da organização de maneira efetiva.

O trabalho de Fortini e Sherman (2017) buscou examinar como a administração pública brasileira pode ser aprimorada, por meio de mecanismos de governança advindos da iniciativa privada. Pela análise teórica, a pesquisa identificou governança como instrumento eficiente de controle utilizado no meio corporativo. Os pesquisadores concluíram que a prática de governança precisa ser efetivamente fomentada e implantada pelos gestores públicos para produzirem os resultados desejados.

O estudo realizado por Prado et al. (2018) teve como objetivo propor uma estrutura de gerenciamento de riscos a partir de um estudo de caso em uma indústria multinacional de capital aberto. Por meio da realização de um diagnóstico operacional foi possível identificar as práticas de gerenciamento de riscos utilizadas e propor uma nova estrutura a ser adotada por organizações que possuam uma governança corporativa desenvolvida, sem que haja a necessidade de investimentos significativos em recursos tecnológicos e humanos.

Todas as organizações possuem uma estrutura de governança corporativa constituída e os seis gestores entrevistados verificaram que a existência dessa estrutura exerce um impacto positivo nos resultados obtidos pelas organizações. Tanto no setor público quanto no privado o papel da governança corporativa possui uma atuação direta nos resultados.

O Quadro 25 apresenta a consolidação dos principais resultados obtidos, refutando desta maneira a Proposição 3.

Quadro 25 – Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 3

	Organização	Estrutura formal de Governança corporativa	Impacto da estrutura de governança corporativa
PÚBLICO	A	Sim	Atuação direta nos resultados pois auxilia na realização de ações judiciais bem elaboradas.
	B	Sim	Preservação da imagem que a instituição tem perante a sociedade
	C	Sim	Auxilia no alcance dos resultados dentro de padrões e controles exigidos pelos órgãos de controle.
PRIVADO	D	Sim	Atuação direta na eficiência operacional com a formação de equipes com autonomia para tomada de decisão.
	E	Sim	Apresenta transparência e conformidade ao mercado, auxiliando na imagem da organização.
	F	Sim	Atua positivamente nos resultados financeiros devido a redução de perdas pela excelência nos processos e nos controles.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.4 Proposição 4

A definição clara e direta dos objetivos estratégicos não minimiza os riscos de os resultados pretendidos pela organização serem atingidos.

A principal função do gerenciamento de riscos é o atingimento aos objetivos estratégicos das organizações (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). Com isso, é essencial que elas os tenham claramente definidos para que possam ser estabelecidos sistemas de gestão adequados ao negócio (ULLAH; THAHEEM, 2018). Segundo Leandro et al. (2017), os objetivos estratégicos devem nortear o planejamento da organização, considerando os indicadores de desempenho e critérios quantificáveis para que desta forma se consiga analisar a empresa de maneira global.

A pesquisa desenvolvida por Akhtar e Sushil (2018) teve como objetivo identificar as características de implantação do planejamento estratégico em uma petrolífera indiana. Os pesquisadores identificaram que a falta de uma definição estratégica e de uma flexibilidade

dos sistemas de informação afetam o gerenciamento de desempenho e conseqüentemente a medição dos resultados. Concluíram que os fatores estratégicos devem ser incorporados ao modelo integrado dos negócios para que as incertezas sejam monitoradas e os objetivos sejam estrategicamente alinhados aos resultados almejados.

No formulário da pesquisa de campo foram formalizadas três perguntas que visavam entender a relação entre os objetivos estratégicos e os resultados atingidos pelas organizações. Em todas as seis organizações os objetivos estratégicos estão formalizados em algum tipo de documento. Além disso, todos os entrevistados disseram que uma definição clara e direta dos objetivos estratégicos possui total influência nos resultados alcançados. Entretanto, esta última afirmação não pode ser comprovada ao serem analisadas as documentações das organizações públicas. As atividades de gerenciamento de riscos não estão alinhadas com os objetivos estratégicos das organizações públicas estudadas. Nenhuma métrica foi apresentada pelos entrevistados e nem encontrada nas documentações. Por outro lado, em todas as organizações privadas analisadas nesta pesquisa, o gerenciamento de riscos é baseado nos objetivos estratégicos previamente definidos em normas ou diretrizes institucionais. Em cada uma das três organizações existe um tipo de métrica que avalia o atingimento dos resultados esperados como, por exemplo, os KPIs.

Como não fora identificado na literatura uma diferenciação clara entre as organizações públicas e privadas a respeito do tema analisado nesta proposição, com os dados obtidos nos estudos de caso é possível refutar parcialmente a Proposição 4, visto que é refutada pelas informações extraídas das organizações privadas e confirmada pelas informações das organizações públicas. O Quadro 26 apresenta a consolidação dos principais resultados obtidos, confirmando parcialmente a Proposição 4.

Quadro 26 – Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 4

	Organização	Objetivos estratégicos formalizados	Alinhamento entre a gestão de riscos e os objetivos estratégicos	Métrica que relacione os objetivos estratégicos e os resultados obtidos
PÚBLICO	A	Sim	Não há	Não há
	B	Sim	Não há	Não há
	C	Sim	Não há	Não há
PRIVADO	D	Sim	Sim	KPIs
	E	Sim	Sim	Estabelecidas no Planejamento Estratégico
	F	Sim	Sim	Qualidade da produção Redução de desperdício Ganho de mercado

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.5 Proposição 5

A existência de processos integrados e com capilaridade por todas as funções organizacionais não impacta os resultados obtidos.

A integração e o fluxo por toda organização são características essenciais aos processos de gerenciamento de riscos (ALOINI; DULMIN; MININNO, 2007). Nas ocasiões em que as etapas de identificação, avaliação da magnitude e priorização dos riscos são abordadas e tratadas de maneira independente, não existe uma otimização do processo e a realização da atividade apenas cumpre o papel de atender às legislações (ALMARRI; BOUSSABAINÉ, 2017).

O ideal é que a noção de gestão integrada dos riscos esteja inserida na cultura organizacional, garantindo assim que de fato valores sejam agregados às empresas (REITSMA; HILLETOTH, 2018).

Ferro (2015) realizou uma pesquisa em que o objetivo era analisar o processo de gestão de riscos corporativos em empresas do setor não financeiro buscando identificar os aspectos fundamentais para estruturação de uma área de riscos, com ênfase no ambiente interno e externo em que as empresas estão inseridas. Os resultados mostram que em todas as fases do processo há a necessidade de participação das áreas gerenciais e que as empresas devem se adequar às principais estruturas, respeitando as particularidades decorrentes de especificidades organizacionais.

O trabalho desenvolvido por Doi (2017) teve como objetivo principal identificar e avaliar os principais riscos envolvidos na gestão de uma pequena empresa nacional do setor de TI. Identificados os riscos e apresentada uma proposta para tratamento dos mesmos, o autor destacou que apesar de ter estudado uma pequena empresa, existem demandas básicas que são necessárias a qualquer porte de organização. Por fim, concluiu que para ser eficiente o gerenciamento de riscos deve ser realizado de modo sistêmico, abrangente e contínuo.

Nesse contexto, o Quadro 27 apresenta um resumo sobre o construto integração organizacional referente à Proposição 5. De acordo com as respostas dos gestores entrevistados, em todas as organizações analisadas o gerenciamento de riscos pode ser considerado uma atividade integrada aos demais processos gerenciais.

Nas etapas de identificação, avaliação da magnitude e priorização dos riscos ocorre a participação de todas as áreas em quatro das seis organizações. Em duas delas (uma pública e outra privada), apesar de não haver a participação de todas as áreas, existe a atuação de áreas-chave relacionadas ao negócio da organização. Porém, mesmo nessas duas, por meio da documentação analisada e devido a especificidade de determinados riscos, foi possível

identificar que as atividades de riscos possuem capilaridade por todas as funções organizacionais.

Por fim, cabe destacar que na opinião de todos os gestores entrevistados a existência de processos integrados impacta positivamente nos resultados obtidos pelas organizações. Sendo assim, pelas evidências e dados levantados é possível refutar a Proposição 5.

Quadro 27 – Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 5

	Organização	O gerenciamento de riscos é uma atividade integrada por toda a organização?	Áreas que participam das principais etapas dos processos gerenciais	Como a integração organizacional facilita o atingimento dos resultados esperados?
PÚBLICO	A	Sim	Todas	Facilitaria no alcance dos objetivos, pois todas as áreas estariam no mesmo nível de execução dos processos.
	B	Sim	Todas	Facilitaria na centralização das informações e consequentemente na eficiência operacional.
	C	Sim	Técnica, administrativa e de pessoal	Facilitaria na redução do tempo das atividades, refletindo diretamente na eficiência operacional.
PRIVADO	D	Sim	Todas	Facilita no alcance dos objetivos, visto que o especialista tem uma visão holística de todo o processo.
	E	Sim	Todas	Facilita a atuação dos gestores, pois a integração de todos os módulos gera uma vantagem competitiva à organização.
	F	Sim	Controladoria, financeiro, segurança empresarial, jurídico e <i>compliance</i>	Facilitaria na identificação das vulnerabilidades dos processos, mitigando a probabilidade de perdas financeiras, operacionais e materiais, auxiliando assim na reputação da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.6 Proposição 6

A implantação de software que integre a área de gerenciamento de riscos às demais áreas gerenciais da organização não afeta os resultados obtidos.

A competência para realização de um efetivo gerenciamento de riscos está diretamente ligada a quão avançada tecnologicamente uma organização é (SAFA et al., 2016). Soluções estruturadas e integradas proporcionam a prática de um gerenciamento mais transparente e consistente na utilização dos dados (ALMARRI; BOUSSABAIN, 2017). Além

disso, é possível se ter uma visão holística de todas as etapas do processo, atualizadas permanentemente e compartilhadas entre as partes interessadas (BRASILIANO, 2018).

O trabalho desenvolvido por Leandro et al. (2017) tinha como objetivo identificar os FCS para implantação de sistemas ERP nas instituições públicas de ensino brasileiras. Os autores concluíram que na fase pré-implantação um dos FCS mais relevantes era a tecnologia da informação utilizada antes do sistema ERP e nas fases de implantação e pós-implantação era ter a confiabilidade dos dados, mostrando assim a relação direta com os resultados.

Brasiliano (2018) destaca a importância da chamada inteligência em riscos. O autor afirma que um controle gerencial realizado somente por planilhas eletrônicas está fadado ao insucesso, visto que no mundo atual que é volátil, incerto, complexo e ambíguo, as organizações que não aderirem aos softwares gerenciais integrados a todas as áreas, perderão posições de mercado em seus setores de atuação e não atingiram os resultados esperados pela alta administração.

Na análise dos dados referentes às seis organizações, houve clara divergência entre o setor público e o privado. Apesar de todos os gestores entrevistados entenderem que uma integração entre os softwares da área de riscos com as demais áreas facilitaria de alguma forma o alcance dos resultados, apenas as empresas privadas apresentaram evidências sobre esse tema.

Nenhuma das três organizações públicas utiliza quaisquer softwares específicos para o gerenciamento de riscos e também nenhum tipo de sistema ERP. O acompanhamento dos processos é realizado por planilhas eletrônicas, o que na opinião dos gestores aumenta o tempo gasto na atividade e não permite que todas as áreas estejam no mesmo nível de execução, reduzindo assim a eficiência operacional.

Por outro lado, as três organizações privadas estudadas utilizam sistema ERP, sendo que duas delas o sistema SAP® e a terceira um sistema gerencial desenvolvido pela própria organização. Quanto ao software exclusivo para gerenciamento de riscos, verificou-se que duas empresas possuem um tipo de solução computacional e uma não utiliza programa específico, se apoiando somente em planilhas eletrônicas. A existência de um sistema ERP aliado a uma solução tecnológica de gerenciamento de riscos facilita no alcance dos objetivos, visto que o especialista tem uma visão completa de todo o processo. Outro aspecto relevante levantado é que facilita a atuação dos gestores, pois não há inserção específica de dados para gerenciamento de riscos; tudo é automatizado. A integração de todos os módulos gera uma vantagem competitiva à organização.

Ressalta-se por fim que não fora identificada na literatura pesquisada uma clara diferença entre o setor público e privado a respeito do tema analisado na Proposição 6. Desta maneira, com os dados obtidos nos estudos de casos é possível refutar parcialmente a proposição, visto que é confirmada pelas informações extraídas das organizações públicas e refutada pelas informações das organizações privadas. O Quadro 28 apresenta a consolidação dos principais resultados obtidos, confirmando parcialmente a Proposição 6.

Quadro 28 – Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 6

	Organização	Utilização de sistemas ERP	Softwares de Gestão de Riscos	Integração de softwares entre a área de riscos e as demais áreas gerenciais
PÚBLICO	A	Não	Não	Não há
	B	Não	Não	Não há
	C	Não	Não	Não há
PRIVADO	D	Sistema SAP	Project	Indireta
	E	Sistema próprio	Sistema próprio	Direta
	F	Sistema SAP	Não	Indireta

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.7 Proposição 7

A existência de programas de capacitação continuada não impacta a obtenção dos resultados almejados pela organização.

A capacitação dos gestores que atuam nas atividades relativas ao gerenciamento de riscos, sejam elas de forma direta ou indireta, deve acontecer de maneira programada e contínua. (DOI, 2017). É essencial que alta administração entenda a relevância que o aperfeiçoamento intelectual possui em todo processo e difunda esta cultura por toda empresa (HOSSEINI et al., 2016). O investimento em treinamento e capacitação dos recursos humanos melhora o desempenho dos profissionais e otimiza os resultados obtidos (RIBEIRO, 2018).

No estudo desenvolvido por Doi (2017) sobre o gerenciamento de riscos corporativos em pequenas e médias empresas, dentre outros aspectos, destaca-se também a importância que profissionais com capacitações específicas na área riscos possuem na implantação do

processo. À medida que a empresa investe em funcionários mais qualificados, ela tem maior probabilidade de potencializar seus resultados.

Nesta mesma linha de raciocínio, ao pesquisar sobre a gestão de desempenho na administração pública, Ribeiro (2018) aponta que a rotatividade periódica de profissionais nas variadas funções administrativas possui aspectos positivos, entretanto deve-se atentar para que não ocorra a delegação de tarefas incompatíveis com a qualificação técnica do servidor, sob pena de não serem alcançados os objetivos das organizações.

Diante do cenário apresentado era possível inferir em um primeiro momento que os programas de capacitação continuada auxiliariam na obtenção dos resultados almejados pelas organizações. Entretanto, essa ideia não foi identificada nos estudos de caso desta dissertação.

Apesar de cinco dos seis gestores entrevistados dizerem que a organização possuía um planejamento quanto à capacitação de pessoal, este fato pode ser comprovado apenas na organização E, que possui uma universidade própria que capacita os funcionários de acordo com as necessidades da organização. Nas demais, nada constava nas documentações analisadas.

Em quatro das seis organizações as capacitações na área de gestão de riscos, quando realizadas pelos profissionais, não são suficientes para uma otimização dos resultados da organização, pois segundo os gestores de cinco organizações, não existe qualquer tipo de métrica para avaliar a aplicação do conhecimento adquirido pelos funcionários que realizam as capacitações.

Ressalta-se que, de acordo com os respondentes, determinados cursos são realizados pela própria organização, outros são terceirizados e alguns são realizados pelo interesse particular do profissional, não havendo incentivo por parte da organização. Pelas respostas dadas e pelo que fora verificado na documentação, apenas as atividades da organização E refutariam a Proposição 7; nas outras cinco falta um planejamento estruturado e contínuo de capacitação; no entanto, de acordo com os entrevistados, tal falta não refletiu negativamente nos resultados esperados pelas organizações.

Assim sendo, tem-se que a Proposição 7 foi confirmada pelos estudos de caso realizados e o Quadro 29 apresenta a consolidação dos principais resultados obtidos a respeito do tema.

Quadro 29 – Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 7

	Organização	Existência de Plano de Capacitação	Métrica para medir a aplicação dos conhecimentos adquiridos nas capacitações	Os resultados obtidos são influenciados pelas capacitações realizadas?
PÚBLICO	A	Sim	Não	Não
	B	Sim	Não	Não
	C	Sim	Não	Sim
PRIVADO	D	Não	Não	Não
	E	Sim	Sim	Sim
	F	Sim	Não	Não

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.8 Proposição 8

Uma comunicação aberta e constante aos stakeholders sobre as atividades gerenciais não afeta os resultados na organização.

A comunicação é uma ferramenta de divulgação que facilita a aplicação das atividades gerenciamento de riscos (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2017). O compartilhamento das informações com os *stakeholders* aumenta a transparência e auxilia na divulgação da evolução dos processos por toda a organização (BRASILIANO, 2018).

O estudo desenvolvido por Oliva (2016) teve como objetivo analisar o gerenciamento de riscos de negócio na cadeia de suprimentos das empresas brasileiras. Como resultado do estudo, foi apresentado um modelo para análise de risco corporativo que permite um aperfeiçoamento das práticas implantadas por meio de respostas oportunas, sendo essencial para o sucesso do gerenciamento de riscos.

Conforme Osei-Kyei e Chan (2017), é essencial identificar os resultados que as atividades relacionadas ao risco fornecem aos clientes, funcionários, acionistas e sociedade em geral. Os pesquisadores chegaram a esta conclusão após uma pesquisa realizada com o objetivo de explorar as diferenças de percepção sobre os fatores que contribuem para o gerenciamento bem sucedido de projetos de PPP na fase operacional entre as partes interessadas. Os resultados mostraram que os aspectos financeiros são os que possuem maior relevância entre os setores. Entretanto, o setor público considera a comunicação aberta e constante entre as partes interessadas como o segundo fator mais importante e o setor privado considera o gerenciamento eficaz dos riscos operacionais.

Dessa maneira, para verificar como o relacionamento com os *stakeholders* nas atividades de gerenciais influencia nos resultados foram realizadas quatro perguntas aos gestores entrevistados. Segundo todos os seis entrevistados, nas organizações existe uma comunicação aberta e constante com os *stakeholders* sobre a área de riscos. Para entender mais sobre o tema, foi solicitado que abordassem o grau de envolvimento dos atores internos e externos.

Sobre os atores internos, em todas as organizações existe a participação. Porém o grau dessa participação varia de instituição para instituição. De acordo com os entrevistados foi possível identificar que no setor público, em duas organizações o grau de participação é baixo e em uma é médio; no setor privado, em uma organização o grau é médio e em duas o grau é alto. Isto mostra que embora exista a cooperação dos atores internos nas organizações públicas, nas privadas a atuação é mais contundente.

Em relação aos atores externos, os resultados são similares aos anteriores. Em apenas uma organização pública a participação é nula, pois os gestores estão aguardando a organização atingir mais maturidade nos processos para se relacionar com entes externos. Nas demais instituições existe esse convívio nos variados graus. O grau é médio em duas organizações públicas e em uma privada; e alto em duas organizações privadas.

Independente do grau de participação foi possível identificar que o relacionamento com os *stakeholders* permite aperfeiçoar as práticas gerenciais implantadas e a melhoria dos resultados, seja na identificação dos problemas e nas possíveis soluções, no engajamento dos profissionais no processo de gerenciamento de riscos, por intermédio de simpósios e seminários com a finalidade de trocar experiências com outras instituições e inclusive por meio de uma visão integrada de todas as ações, apresentado como a empresa está sendo gerida e se desenvolvendo economicamente.

O Quadro 30 mostra a consolidação dos principais resultados obtidos, sendo possível identificar que, tanto no setor público quanto no privado, uma comunicação aberta e constante aos *stakeholders* sobre a aplicação das atividades gerenciais permite melhores resultados na organização, refutando dessa maneira a Proposição 8.

Quadro 30 – Dados dos estudos de caso sobre o tema da Proposição 8

	Organização	Comunicação aberta e constante com os stakeholders	Grau de envolvimento dos atores internos	Grau de envolvimento dos atores externos
PÚBLICO	A	Sim	Baixo	Médio
	B	Sim	Médio	Médio
	C	Sim	Baixo	Nulo
PRIVADO	D	Sim	Alto	Alto
	E	Sim	Alto	Alto
	F	Sim	Médio	Médio

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.9 Resumo da discussão das proposições

Ao término da discussão sobre as oito proposições apresenta-se no Quadro 31 um resumo da situação final de cada uma delas.

Quadro 31 – Resumo da discussão das proposições

	Proposições	Situação
1	O estabelecimento de processos de gerenciamento de riscos na organização não impacta o atingimento dos resultados	Refutada
2	O suporte dado pela alta administração nas atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos não afeta os resultados obtidos pela organização	Refutada
3	A existência de uma estrutura formal de governança corporativa não impacta os resultados obtidos pela organização	Refutada
4	A definição clara e direta dos objetivos estratégicos não minimiza os riscos de os resultados pretendidos pela organização serem atingidos	Confirmada Parcialmente
5	A existência de processos integrados e com capilaridade por todas as funções organizacionais não impacta os resultados obtidos	Refutada
6	A implantação de software que integre a área de gerenciamento de riscos às demais áreas gerenciais da organização não afeta os resultados obtidos	Confirmada Parcialmente
7	A existência de programa de capacitação continuada não impacta a obtenção dos resultados almejados pela organização	Confirmada
8	Uma comunicação aberta e constante aos stakeholders sobre as atividades gerenciais não afeta os resultados da organização	Refutada

Fonte: Elaborado pelo autor

5. CONCLUSÃO

Este capítulo tem a finalidade de mostrar as limitações encontradas na pesquisa e finalmente apresentar as considerações finais e possibilidades de trabalhos futuros.

Os estudos de caso foram pautados na confiabilidade e validade, aspectos que devem ser atendidos para uma satisfatória qualidade da pesquisa (YIN, 2017). A confiabilidade foi atendida pelo rigor metodológico que os estudos de caso foram conduzidos, sendo possível serem replicados por outros pesquisadores; a validade teórica foi obtida neste trabalho, pois conforme Miguel (2007), este tipo de validade se refere à constatação de se a explanação teórica do pesquisador é coerente com os dados apresentados.

Ao concluir este trabalho, o pesquisador entende que o objetivo geral desta dissertação de identificar como o processo de gerenciamento de riscos e os FCS impactam nos resultados das organizações foi alcançado de forma.

5.1 Limitações da pesquisa

Ao finalizar a pesquisa foram identificadas limitações durante o decorrer do estudo que cabem serem salientadas no presente item. Inicialmente destaca-se a quantidade de organizações analisadas. Apesar de a quantidade de seis organizações (três públicas e três privadas) estar de acordo com o pesquisado na literatura, os resultados não podem ser generalizados, devendo ser utilizados como recomendações às organizações e como referência a outros pesquisadores. Outra limitação a ser registrada é a área de atuação das organizações. Visando obter a maior heterogeneidade possível, foram escolhidas instituições que atuam em setores distintos. Se por um lado houve a possibilidade de se identificar características de seis áreas de atuação, por outro, não é factível realizar a comparação entre elas. Além disso, mesmo sendo escolhido um profissional que atue na área de riscos, o fato de ter sido entrevistado apenas um gestor por organização pode ser caracterizado como um viés que tenha influência direta no resultado.

É importante destacar que as organizações em geral oferecem certa resistência em disponibilizarem funcionários para falarem sobre gerenciamento de riscos; é necessário ressaltar que os dados são coletados para fins acadêmicos e, inclusive demonstrar que serão tratados com confidencialidade. Por fim, devido à escolha de as entrevistas serem presenciais para que se tivessem as observações diretas com uma das fontes de evidências, uma limitação encontrada foi o aspecto geográfico, que restringiu a área de atuação do pesquisador. Sendo

assim, todos os aspectos citados neste item devem ser levados em consideração por pesquisadores ou grupos de estudos que pretendam desenvolver pesquisas acadêmicas relacionadas ao gerenciamento de riscos, utilizando o estudo de caso como estratégia de investigação.

5.2 Considerações finais

As organizações devem focar nos resultados para que permaneçam competitivas em suas áreas de atuação. Para isso precisam ter um processo de gerenciamento de riscos estruturado, com definições de políticas e metodologias, mapeamento dos riscos e identificação dos FCS aos seus negócios. Assim, o objetivo geral desta dissertação foi identificar como o processo de gerenciamento de riscos e os FCS impactam os resultados das organizações. Por meio de uma revisão de literatura e de um estudo bibliométrico, foi possível atingir o primeiro objetivo específico deste estudo, que era identificar na literatura os FCS aos negócios das organizações. Foram identificados sete, a saber: suporte da alta administração, estrutura formal de governança corporativa, objetivos estratégicos almejados pela organização, integração entre as funções organizacionais, softwares de apoio à tomada de decisão, programas de capacitação continuada e por fim, comunicação aberta e constante aos *stakeholders*. Além dos FCS, abordou-se os aspectos gerais de duas estruturas de gerenciamento de riscos: a ISO 31000 e o COSO ERM. Por fim, se identificou na literatura os principais resultados esperados pelas organizações com a adoção de processos gerenciais. São eles: valor de mercado, reputação, vantagem competitiva, cultura empresarial, alcance dos objetivos, conformidade e eficiência operacional.

Fechado o escopo do estudo com as estruturas de gerenciamento de riscos, os FCS e os resultados esperados, optou-se por realizar uma abordagem de pesquisa qualitativa por meio da execução de estudos de caso múltiplos. Com base na literatura pertinente foram definidas oito proposições de pesquisa que auxiliassem na resposta da seguinte questão de pesquisa: “Como o processo de gerenciamento de riscos e os FCS impactam os resultados das organizações?”. Foram selecionadas seis unidades de análise, públicas e privadas, atuando em áreas diversas. Tal fato permitiu que o segundo objetivo específico desta dissertação, que era comparar o desenvolvimento dos processos de gerenciamento de riscos nas organizações públicas e privadas, fosse alcançado. A partir da seleção dos casos, foram determinados os meios para coleta e análise dos dados, a saber: entrevista semiestruturada, análise documental e observações diretas. Ressalta-se que na escolha das organizações, foi impositivo

que todas já tivessem implantado um processo de gerenciamento de riscos e os gestores entrevistados deveriam ter participação direta ou indireta nas atividades da área de riscos. Com essa medida, foi possível atingir o terceiro objetivo específico desta dissertação, que era analisar o entendimento de profissionais da área de riscos sobre a influência que os FCS e o processo de gerenciamento de riscos exercem nos resultados das organizações.

Com os resultados obtidos nos estudos de caso realizados foi verificado que o estabelecimento de processos de gerenciamento de riscos tem influência direta nos resultados das organizações, destacando-se o alcance dos objetivos e um aumento da eficiência operacional. Em relação ao suporte dado pela alta administração, à existência de uma estrutura de governança corporativa, à integração do gerenciamento de riscos por todas as funções organizacionais e à importância da participação dos *stakeholders*, tanto as organizações públicas como as privadas apresentaram aspectos que impactam os resultados das organizações, como por exemplo, a preservação da reputação, aumento de valor de mercado e a criação de vantagem competitiva. Quanto aos objetivos estratégicos e a utilização de softwares que integrem as áreas gerenciais, notou-se uma clara distinção entre os resultados dos setores público e privado. Enquanto no setor privado os objetivos estratégicos são alinhados com o gerenciamento de riscos e os softwares utilizados otimizam a eficiência operacional, no setor público não foram encontradas evidências que esses dois aspectos estejam presentes na gestão das organizações. Concluiu-se que nas organizações privadas a definição dos objetivos estratégicos e o uso de softwares gerenciais minimizam o risco de os resultados não serem atingidos e que nas organizações públicas falta uma maior preocupação com tais aspectos.

Em relação ao impacto causado pela capacitação continuada concluiu-se que a parte de treinamento não afeta a obtenção dos resultados almejados pela organização. Pelos dados levantados nos estudos de caso foi possível identificar que a falta de um planejamento estruturado e contínuo de capacitação não refletiu negativamente nos resultados esperados pelas organizações. Esta constatação se opõe ao que fora encontrado na literatura pertinente, sendo um achado relevante nesta dissertação.

Por fim, com base nas conclusões desta dissertação existe a possibilidade de o tema ser explorado em trabalhos futuros. A pesquisa pode ser ampliada a outras organizações e países, para que outros contextos sejam analisados. Outra sugestão é a utilização de uma abordagem quantitativa; o uso de dados objetivos e um maior número de organizações permitirão a generalização dos FCS ao gerenciamento de riscos em determinadas áreas de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: sistema de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2015a.

_____. **NBR ISO 9001**: sistema de gestão da qualidade - requisitos. Rio de Janeiro, 2015b.

_____. **NBR ISO 31000** : gestão de riscos - diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

ADRIAN, T. Risk management and regulation. **Journal of Risk**, v. 20, n. 1, p. 23–57, 2017.

AKHTAR, M.; SUSHIL, S. Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 4, p. 923–942, 2018.

AKRAM, M.; PILBEAM, C. Critical success factors for effective risk management in new product development. In **proceedings of International Conference on Industrial Engineering and Systems Management**. Seville, 2015

ALMARRI, K.; BOUSSABAIN, H. Interdependency of the critical success factors and ex-post performance indicators of PPP projects. **Built Environment Project and Asset Management**, v. 7, n. 5, p. 546–556, 2017.

ALOINI, D.; DULMIN, R.; MININNO, V. Risk management in ERP project introduction: Review of the literature. **Information and Management**, v. 44, n. 6, p. 547–567, 2007.

ALYAHMADY, H. H.; AL ABRI, S. S. Using Nvivo for Data Analysis in Qualitative Research. **International Interdisciplinary Journal of Education**, v. 2, n. 2, p. 181–186, 2013.

ANNAMALAH, S. et al. Implementation of Enterprise Risk Management (ERM) framework in enhancing business performances in oil and gas sector. **Economies**, v. 6, n. 1, 2018.

ATHEARN, J. L. What is risk? **The Journal of Risk and Insurance**, v. 38, n. 4, p. 639–645, 1971.

AVEN, T. On the meaning and use of the risk appetite concept. **Risk Analysis**, v. 33, n. 3, p. 462–468, 2013.

AVEN, T. Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. **European Journal of Operational Research**, v. 253, n. 1, p. 1–13, 2016.

AVEN, T.; ZIO, E. Foundational issues in risk assessment and risk management. **Risk Analysis**, v. 34, n. 7, p. 1164–1172, 2014.

AZIZ, N. A. A.; MANAB, N. A.; OTHMAN, S. N. Critical success factors of sustainability risk management (SRM) practices in Malaysian environmentally sensitive industries. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 219, n. 1, p. 4–11, 2016.

BACIVAROV, I.; BACIVAROV, A.; GHERGHINA, C. A new approach in the development of quality management systems for (micro)electronics. In **proceedings of The International Society for Optical Engineering**. Washington, 2016.

BARRATT, M.; CHOI, T. Y.; LI, M. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 329–342, 2011.

BEASLEY, M. S. et al. Developing key risk indicators to strengthen enterprise risk management. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**, p. 20, 2010.

BERNSTEIN, P. L. **Against the Gods: The Remarkable Story of Risk**. 1.ed. New York: John Wiley & Sons, 1996.

BERSSANETI, F. T.; CARVALHO, M. M. Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. **International Journal of Project Management**, v. 33, p. 638–649, 2015.

BOWLING, D. M.; RIEGER, L. Success factors for implementing enterprise risk management. **Bank Accounting & Finance**, v. 18, n. 3, p. 21–26, 2005.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. DE A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523–539, 2012.

BRASILIANO, A. C. **Gestão e análise de riscos corporativos: método brasileiro avançado**. 2. ed. São Paulo: Sicurezza, 2010.

BRASILIANO, A. C. **Inteligência em riscos: gestão integrada em riscos corporativos**. 2. ed. São Paulo: Sicurezza, 2018.

BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. A primer on critical success factors. **Center for Information Systems Research - Sloan School of Management**, v. 69, 1981.

CAGNIN, F.; OLIVEIRA, M. C. DE; SIMON, A. T. Requisitos de gestão de riscos da ISO 9001:2015 – uma avaliação do nível de inserção de fornecedores do setor automotivo. **Anais do XXIII Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru, 2016.

CARVALHO, M. M. DE; et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHARAM, R. **Governança Corporativa que produz resultados: como integrar conselhos de administração e diretorias para gerar vantagem competitiva**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIARINI, A. Risk-based thinking according to ISO 9001:2015 standard and the risk sources European manufacturing SMEs intend to manage. **The TQM Journal**, v. 29, n. 2, p. 310–323, 2017.

CHUGH, R.; SHARMA, S. C.; CABRERA, A. Lessons learned from Enterprise Resource Planning (ERP) implementations in an Australian company. **International Journal of Enterprise Information Systems**, v. 13, n. 3, p. 23–35, 2017.

COOKE-DAVIES, T. The “real” success factors on projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 3, p. 185–190, 2002.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance**. New York, 2017.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. New York: Sage Publications, 2014.

DANIEL, D. R. Management information crisis. **Harvard Business Review**, v. 39, n. 5, p. 111–121, 1961.

DIAS, A. A. DE S. P. A more effective audit after COSO ERM 2017 or after ISO 31000:2009? **Revista Perspectiva Empresarial**, v. 4, n. 2, p. 73–82, 2017.

DIONNE, G. Risk management: history, definition and critique. **Risk Management and Insurance Review**, v. 16, n. 2, p. 147–166, 2013.

DOI, A. **Gerenciamento de riscos corporativos em pequenas e médias empresas: análise de uma empresa nacional no setor de TI**. 2017. 89 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

DU, J.; WU, H.; ZHU, L. Influencing factors on profit distribution of public-private partnership projects. **Advances in civil engineering**, 2018.

DUTRA, J. S. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

EIRAS, F. C. DA S. et al. Evolução das pesquisas de gestão de projetos : um estudo bibliométrico do International Journal of Project Management. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 1, p. 211–234, 2017.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. DE. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147–178, 2007.

FABER, M.; MANSTETTEN, R.; PROOPS, J. **Ecological economics: concepts and methods**. 1. ed. London: Edward Elgar Publisher, 1996.

FERREIRA, M. et al. **Administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2014.

FERRO, D. DOS S. **Gestão de riscos corporativos: um estudo multicaso sobre seus métodos e técnicas**. 2015. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

FONSECA, L. M. From Quality Gurus and TQM To ISO 9001:2015: A review of several quality

- Paths. **International Journal for Quality Research**, v. 9, n. 1, p. 167–180, 2015.
- FORSLUND, H. ERP systems' capabilities for supply chain performance management. **Industrial Management and Data Systems**, v. 110, n. 3–4, p. 351–367, 2010.
- FORTINI, C.; SHERMAN, A. Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira. **Interesse Público**, v. 19, n. 102, p. 27–44, 2017.
- FRASER, J. R. S. Message from the chair on introducing enterprise risk management (ERM) to a company. **International Journal of Disclosure and Governance**, v. 10, n. 2, p. 98–104, 2013.
- FRASER, J. R. S.; SIMKINS, B. J. **Enterprise risk management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives**. 2.ed. New York: John Wiley & Sons, 2011.
- FREUND, Y. P. Critical success factors. **Planning Review**, v. 16, n. 4, p. 20–23, 1988.
- GABRIELE, P. D. et al. Sustentabilidade e Vantagem Competitiva Estratégica: Um Estudo Exploratório E Bibliométrico. **Revista Produção Online**, v. 12, n. 3, p. 729–755, 2012.
- GATES, S. Incorporating strategic risk into Enterprise Risk Management: a survey of current corporate practice. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 18, n. 4, p. 81–90, 2006.
- GIESEN, E. Quality management for robust and reliable research. **International Journal of Metrology and Quality Engineering**, v. 6, n. 4, 2015.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.
- GREENE, M. R. **Risk and Insurance**. 1. ed. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1962.
- GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M. Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 123–136, 2011.
- GUTHRIE, J. et al. Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, p. 282–293, 2004.
- HALLIKAS, J. et al. Risk management processes in supplier networks. **International Journal of Production Economics**, v. 90, n. 1, p. 47–58, 2004.
- HENDRICKS, K. B.; SINGHAL, V. R.; STRATMAN, J. K. The impact of enterprise systems on corporate performance: a study of ERP, SCM, and CRM system implementations. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 1, p. 65–82, 2007.
- HERAS-SAIZARBITORIA, I.; BOIRAL, O. ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 47–65, 2013.
- HOSSEINI, M. R. et al. Critical success factors for implementing risk management systems in developing countries. **Construction Economics and Building**, v. 16, n. 1, p. 18–32, 2016.

- IQBAL, S. et al. Risk management in construction projects. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 21, n.1, p. 65 - 78, 2015.
- JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade - Handbook**. 1. ed. New York: Makron Books, 1988.
- KING, S. F.; BURGESS, T. F. Beyond critical success factors: a dynamic model of enterprise system innovation. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 1, p. 59–69, 2006.
- LACERDA, R. T. DE O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 59–78, 2012.
- LALONDE, C.; BOIRAL, O. Managing risks through ISO 31000: a critical analysis. **Risk Management**, v. 14, n. 4, p. 272–300, 2012.
- LEANDRO, F. C. F.; MEXAS, M. P.; DRUMOND, G. M. Identifying critical success factors for the implementation of Enterprise Resource Planning systems in public educational institutions. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 4, p. 529–541, 2017.
- LESTER, D. H. Critical success factors for new product development. **Research Technology Management**, v. 41, n. 1, p. 36–43, 1998.
- LIU, J. et al. Conceptual Framework for the Performance Measurement of Public-Private Partnerships. **Journal of Infrastructure Systems**, v. 21, n. 1, 2015.
- LOBATO, D. M. et al. **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- MACBRYDE, J. et al. Transformation in the defence sector: the critical role of performance measurement. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 157–172, 2014.
- MAT LUDIN, K. R.; MOHAMED, Z. M.; MOHD-SALEH, N. The association between CEO characteristics, internal audit quality and risk-management implementation in the public sector. **Risk Management**, v. 19, n. 4, p. 281–300, 2017.
- MENDES, J. V.; ESCRIVÃO FILHO, E. Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. **Gestão & Produção**, v. 9, n. 3, p. 277–296, 2002.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. [s.l.] Jossey-Bass Publishers, 1998.
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.
- MILLER, K. D. A framework for integrated risk management in international business. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 2, p. 311–331, 1992.
- MOREIRA, A. W. **Proposta de Fatores Críticos de Sucesso para a implantação de um modelo**

de gestão da Tecnologia da Informação: um estudo de caso numa instituição de ensino federal. 2013. 223 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) - Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

MORRIS; VENKATESH. Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system implementation. **MIS Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 143–161, 2010.

MURIANA, C.; VIZZINI, G. Project risk management: A deterministic quantitative technique for assessment and mitigation. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 3, p. 320–340, 2017.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches.** 7. ed. New York: Allyn & Bacon, 2009.

NOE, R. A. et al. **Human resource management: gaining a competitive advantage.** 10. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2016.

ODENA, O.; BURGESS, H. How doctoral students and graduates describe facilitating experiences and strategies for their thesis writing learning process: a qualitative approach. **Studies in Higher Education**, v. 42, n. 3, p. 572–590, 2017.

OLECHOWSKI, A. et al. The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play? **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 8, p. 1568–1578, 2016.

OLIVA, F. L. A maturity model for enterprise risk management. **International Journal of Production Economics**, v. 173, p. 66–79, 2016.

OLIVEIRA, K. W. N. DE. **Fatores críticos de sucesso associados à implementação do Enterprise Risk Management.** 2016. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.

OLIVEIRA NETTO, A. A. **Metodologia da pesquisa científica.** 1. ed. Florianópolis: Visual Books, 2005.

OSEI-KYEI, R.; CHAN, A. P. C. Perceptions of stakeholders on the critical success factors for operational management of public-private partnership projects. **Facilities**, v. 35, n. 1, p. 21–38, 2017.

OTLEY, D. Performance management: A framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363–382, 1999.

PARRA-LÓPEZ, C. et al. ISO 9001 implementation and associated manufacturing and marketing practices in the olive oil industry in southern Spain. **Food Control**, v. 62, p. 23–31, 2016.

PATÉ-CORNELL, E.; COX, L. A. Improving risk management: from lame excuses to principled

- practice. **Risk Analysis**, v. 34, n. 7, p. 1228–1239, 2014.
- PEREIRA, J. A.; GRACIANO, D. A.; VERRI, R. A. O processo de preparação para a implantação de um sistema de gestão da qualidade: estudo das dificuldades na ótica do pessoal do setor de gestão da qualidade. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 4, p. 61–81, 2016.
- POWER, M. The risk management of everything. **Journal of Risk Finance**, v. 5, n. 3, p. 58–65, 2004.
- PRADO, E. V. DO et al. Práticas de Gerenciamento de Riscos Corporativos: um estudo de caso em uma indústria multinacional de autopeças. **Caderno Profissional de Administração**, v. 8, n. 1, p. 45–68, 2018.
- PURDY, G. ISO 31000:2009 - Setting a new standard for risk management. **Risk Analysis**, v. 30, n. 6, p. 881–886, 2010.
- RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. M. DE. Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucesso de projetos. **Produção**, v. 23, n. 3, p. 570–581, 2013.
- RAJAN, C. A.; BARAL, R. Adoption of ERP system: an empirical study of factors influencing the usage of ERP and its impact on end user. **IIMB Management Review**, v. 27, n. 2, p. 105–117, 2015.
- RAM, J.; CORKINDALE, D.; WU, M. L. Implementation critical success factors (CSFs) for ERP: Do they contribute to implementation success and post-implementation performance? **International Journal of Production Economics**, v. 144, n. 1, p. 157–174, 2013.
- REITSMA, E.; HILLETOTH, P. Critical success factors for ERP system implementation: a user perspective. **European Business Review**, v. 30, n. 3, p. 285–310, 2018.
- RENN, O. Three decades of risk research: accomplishments and new challenges. **Journal of Risk Research**, v. 1, n. 1, p. 49–71, 1998.
- RIBEIRO, E. S. **Gestão de desempenho na administração pública: superando procedimentos burocráticos**. 2018. 175 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018.
- RIBEIRO, M. B.; RIBEIRO, R. A.; FILHO, O. M. Governança corporativa. **Anais do Seminário das Faculdades Integradas Campos Salles**, v. 4, p. 65–78, 2012.
- ROBEY, D.; ROSS, J. W.; BOUDREAU, M. C. Learning to implement enterprise systems: an exploratory study of the dialectics of change. **Journal of Management Information Systems**, v. 19, n. 1, p. 17–46, 2002.
- ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81–92, 1979.

- ROSA, G. M.; TOLEDO, J. C. DE. Gestão de riscos e a norma ISO 31000: importância e impasses rumo a um consenso. **Anais do V Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**, v.1, p. 1 - 11, 2015.
- RYBSKI, C.; JOCHEM, R.; HOMMA, L. Empirical study on status of preparation for ISO 9001:2015. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 28, n. 9–10, p. 1076–1089, 2017.
- RYNES, S.; GEPHART, R. P. Qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454–462, 2004.
- SABHERWAL, R.; KIRS, P. The alignment between organizational critical success factors and information technology capability in academic institutions. **Decision Sciences**, v. 25, n. 2, p. 301–330, 1994.
- SAFA, N. S.; VON SOLMS, R.; FURNELL, S. Information security policy compliance model in organizations. **Computers and Security**, 2016.
- SALLES JÚNIOR, C. A. C. et al. **Gerenciamento de riscos em projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- SANCHEZ, H.; ROBERT, B. Measuring portfolio strategic performance using key performance indicators. **Project Management Journal**, v. 41, n. 5, p. 64–73, 2010.
- SAX, J.; TORP, S. S. Speak up! Enhancing risk performance with enterprise risk management, leadership style and employee voice. **Management Decision**, v. 53, n. 7, p. 1452–1468, 2015.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios : 2016**. 1. ed. São Paulo: DIEESE, 2018.
- SHATAT, A. S.; UDIN, Z. M. The relationship between ERP system and supply chain management performance in Malaysian manufacturing companies. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 25, n. 6, p. 576–604, 2012.
- SOENEN, L. A. Risk management - for a better control of risks in business. **European Journal of Operational Research**, v. 12, n. 3, p. 321–322, 1983.
- SOUZA, A. M.; SCHMIDT, A. S.; TURCATO, C. R. DA S. O aprendizado em organizações certificadas pela NBR ISO 9001:2000. **Revista Produção Online**, v. 11, n. 2, p. 289–318, 2011.
- STUART, I. et al. Effective case research in operations management: a process perspective. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 5, p. 419–433, 2002.
- SUN, H.; NI, W.; LAM, R. A step-by-step performance assessment and improvement method for ERP implementation: action case studies in Chinese companies. **Computers in Industry**, v. 68, n. 1, p. 40–52, 2015.
- TANG, C. S. Perspectives in supply chain risk management. **International Journal of Production**

Economics, v. 103, n. 2, p. 451–488, 2006.

TENHIÄLÄ, A.; HELKIÖ, P. Performance effects of using an ERP system for manufacturing planning and control under dynamic market requirements. **Journal of Operations Management**, v. 36, n. 1, p. 147–164, 2015.

THOMYA, W.; SAENCHAIYATHON, K. The effects of organizational culture and enterprise risk management on organizational performance: a conceptual framework. **International Business Management**, v. 9, n. 12, p. 158–163, 2015.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, p. 207–222, 2003.

TUPA, J.; SIMOTA, J.; STEINER, F. Aspects of risk management implementation for Industry 4.0. **In proceedings of 27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing**. Modena, 2017

ULLAH, F.; THAHEEM, M. J. Concession period of public private partnership projects: industry–academia gap analysis. **International Journal of Construction Management**, v. 18, n. 5, p. 418–429, 2018.

UMBLE, E. J.; HAFT, R. R.; UMBLE, M. M. Enterprise resource planning: implementation procedures and critical success factors. **European Journal of Operational Research**, v. 146, n. 2, p. 241–257, 2003.

URCIUOLI, V.; CRENCA, G. **Risk management: strategie e processi decisionali nella gestione dei rischi puri d'impresa**. 1. ed. Trento: Istituto Studi Bancari e Aziendali, 1989.

VANASCO, R. R. The Foreign Corrupt Practices Act: an international perspective. **Managerial Auditing Journal**, v. 14, n. 4 / 5, p. 161–261, 1999.

VEZZONI, G. et al. Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 1, p. 116–137, 2013.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.

WALKER, P. L.; SHENKIR, W. G.; BARTON, T. L. **Enterprise risk management: pulling it all together**. 1. ed. New York: Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2002.

WILLET, A. H. The economic theory of risk and insurance. **University of Pennsylvania Press**, p. 09-10, 1951.

WONG, S. Risk-based thinking for chemical testing. **Accreditation and Quality Assurance**, v. 22, n. 2, p. 103–108, 2017.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods**. 6. ed. New York: SAGE Publications, 2017.

ZAMAWE, F. C. The implication of using NVivo software in qualitative data analysis: Evidence-based reflections. **Malawi Medical Journal**, v. 27, n. 1, p. 13–15, 2015.



Apêndice A – Carta de apresentação da pesquisa

Prezado(a) Senhor(a),

Este levantamento é parte das atividades de pesquisa planejadas pelo Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

A sua contribuição é de extrema importância para o **estudo do impacto dos fatores críticos de sucesso e do gerenciamento de riscos nos resultados das organizações**. Todas as informações levantadas pela pesquisa são de caráter estritamente confidencial, estando vedada a divulgação ou acesso aos dados individuais da fonte informante para qualquer empresa, órgão público ou pessoa física.

A entrevista será presencial, gravada, transcrita e analisada com auxílio do *software* NVivo®. A duração média será de 30 a 45 minutos. O Formulário de Entrevista será enviado ao participante 02 (dois) dias antes da data agendada para entrevista.

Como forma de incentivar a participação dos gestores, será sorteada entre os participantes 01 (uma) inscrição para o ano de 2020, do curso de extensão Gestão de Riscos Estratégicos, a ser ministrado pela empresa Brasileiro INTERISK (www.brasiliano.com.br), referência nacional a respeito do tema.

Atenciosamente,

Gabriel Henrique Silva Rampini (Mestrando da Engenharia de Produção – POLI – USP)

Fernando Tobal Berssaneti (Orientador – Prof. Dr. da Engenharia de Produção – POLI – USP)

São Paulo, ____ / ____ / 2019.

Gabriel Henrique Silva Rampini
Mestrando

Gestor da organização

www.pro.poli.usp.br

Av. Prof. Luciano Gualberto, 1.380 – 05508-010 – Cidade Universitária
Tel.: 55 11 5525-5868 – São Paulo – SP - Brasil

Apêndice B – Formulário da Pesquisa de Campo

I. Caracterização do entrevistado

- Formação acadêmica:
- Cargo/Função:
- Tempo que atua no cargo / função:
- Quais tipos de capacitações realizou para assumir a função atual?
- Qual o seu grau de participação nas atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos de negócios da organização?

II. Caracterização da organização

- Área de atuação:
- Tipo: pública privada
- Número de servidores / funcionários:
- Orçamento / faturamento anual:
- Em que ano iniciaram as atividades de gerenciamento de riscos?
- Quantos servidores / funcionários compõem a equipe de gerenciamento de riscos?

III. Gerenciamento de riscos

- Existe uma política e uma metodologia de gerenciamento de riscos formalizadas na organização?
- De que maneira o atendimento às legislações e normativos vigentes sobre as atividades de gerenciamento de riscos agregam valores à sua organização?
- Qual a influência que a ISO 31000:2018 e o COSO ERM 2017 exercem no processo de gestão de riscos da organização?
- A sua organização é certificada pela ISO 9001:2015 – Gestão de Qualidade?
- Em caso positivo, qual a percepção de ganho aos resultados da organização?
- Qual dos seguintes aspectos pode ser mais influenciado pelo estabelecimento de um processo de gestão de riscos?
 - Valor de mercado Vantagem competitiva Cultura empresarial
 - Alcance dos objetivos Conformidade Reputação
 - Eficiência operacional

- O gerenciamento de desempenho descreve processos, metodologias, métricas e sistemas necessários para medir e gerenciar o desempenho de uma empresa. Como é realizado o gerenciamento de desempenho na sua organização?
- Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo de sucesso para organização. A organização possui os FCS ao gerenciamento de riscos definidos em alguma norma ou política?
- Como uma correta definição dos FCS pode influenciar na implantação do processo de gerenciamento de riscos?

IV. Alta Administração

- Na sua visão, o envolvimento da Alta Administração atende as demandas referentes às atividades de gestão de riscos?
- Em quais das fases do processo de gestão de riscos houve um maior apoio da Alta Administração?
 - () Concepção () Implantação
 - () Avaliação () Melhoria
 - () Integração

V. Governança Corporativa

- Existe uma estrutura formal de Governança Corporativa em sua organização? Caso positivo, como ela é formalizada e / ou constituída?
- Qual o impacto que a existência de uma estrutura formal de Governança Corporativa exerce sobre os resultados obtidos pela organização?

VI. Objetivos Estratégicos

- Os objetivos estratégicos estão formalizados em algum documento (exemplo: plano de gestão da organização)?
- De que maneira as atividades de gerenciamento de riscos estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização? Existe algum tipo de métrica utilizada para medir este alinhamento?
- Qual a influência que uma definição clara e direta dos objetivos estratégicos possui nos resultados alcançados pela organização?

VII. Integração Organizacional

- A equipe de gestão de riscos possui servidores / funcionários de quais áreas da organização?
- Nas etapas de identificação, avaliação da magnitude e priorização dos riscos ocorre a participação de quais áreas da organização?
- O gerenciamento de riscos pode ser considerado uma atividade integrada por toda a organização?
- Na sua opinião, como a integração organizacional facilita (ou facilitaria) o atingimento dos resultados esperados pela organização?

VIII. Softwares Integrados

- A organização utiliza algum *software* para realizar as atividades de gerenciamento de riscos?
- Os sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) são sistemas que visam coordenar as informações que dizem respeito aos processos operacionais, administrativos e de gestão presentes nas organizações. A sua organização utiliza algum sistema ERP?
- Como é a integração de softwares entre a área de riscos e as demais áreas gerenciais?

IX. Capacitação Continuada

- Existe algum plano de capacitação previsto aos integrantes da organização?
- As capacitações na área de gestão de riscos realizadas pelos servidores / funcionários são suficientes para uma otimização dos resultados da organização?
- Existe algum tipo de métrica utilizada para medir a aplicação do conhecimento adquiridos pelos servidores / funcionários que realizam as capacitações?

X. Comunicação

- De que maneira o relacionamento com os *stakeholders* (ou partes interessadas) permite aperfeiçoar as práticas de gestão de riscos implantadas por sua organização?
- Existe uma comunicação aberta e constante com os *stakeholders* a respeito das atividades de gerenciamento de riscos?
- Em sua opinião, qual o grau de envolvimento dos integrantes da organização nas atividades de gerenciamento de riscos?
- E qual o grau de envolvimento de atores externos à organização, como por exemplo fornecedores e investidores?