



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

RESILIÊNCIA EMPRESARIAL E SUA INTERFACE COM A GESTÃO DE RISCOS E A ESTRATÉGIA

LETÍCIA FELIPPELLI CECCHIN

FIA-USP - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
leticiafc@uol.com.br

KEYSA MANUELA CUNHA DE MASCENA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
keysamascena@usp.br

RESILIÊNCIA EMPRESARIAL E SUA INTERFACE COM A GESTÃO DE RISCOS E A ESTRATÉGIA

Resumo

A resiliência empresarial refere-se a não apenas sobreviver a eventos catastróficos e crises, mas a também conseguir preservar, de alguma forma, a estrutura e as funções que a empresa possuía antes de ser afetada pelo evento. Considerando que, nas últimas décadas, a frequência na qual os eventos se materializaram aumentou continuamente, os gestores cada vez mais percebem a importância estratégica da resiliência organizacional. Porém, ainda há uma carência de pesquisas que tratem da necessidade estratégica de um planejamento sistemático para a resiliência. Neste contexto, o objetivo deste estudo é analisar as práticas de resiliência empresarial e sua interface com a gestão de riscos e a estratégia. Realizou-se uma *survey* com profissionais que ocupam cargos de alta gestão. Os respondentes afirmaram que as empresas possuem iniciativas de resiliência empresarial, porém não plenamente associadas à gestão de riscos corporativos e à definição das estratégias de negócio. A lacuna entre essas práticas está na falta de utilização das ferramentas de gestão de riscos para avaliar as estratégias, e definir os planos de mitigação e resposta a crises.

Palavras-chave: Resiliência Empresarial; Gestão de Riscos; Estratégia.

BUSINESS RESILIENCE AND ITS RELATIONSHIP TO RISK MANAGEMENT AND STRATEGY

Abstract

The business resilience refers to not only survive catastrophic events and crisis, but also be able to preserve in some way, the structure and functions that the company had before being affected by the event. Whereas, in recent decades, the rate at which events materialized steadily increased, more and more managers realize the strategic importance of organizational resiliency. However, there is still a lack of research that address the strategic need for a systematic planning for resilience. In this context, the aim of this study is to analyze the resilience of business practices and its interface with risk management and strategy. We conducted a survey with professionals who hold top management positions. The respondents said that companies have business resiliency initiatives, but not fully involved in the management of corporate risks and the definition of business strategies. The gap between these practices are the lack of use of risk management tools to evaluate strategies and set plans for mitigation and response to crisis.

Keywords: Business Resilience; Risk Management; Strategy.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a frequência na qual os eventos se materializaram aumentou continuamente, trazendo impactos significativos para muitas organizações, como por exemplo, Tsunami na Indonésia, Furacão Katrina, acidente nuclear de Fukushima, chuvas na região serrana do Rio de Janeiro, ataque terrorista às Torres Gêmeas, crise dos *subprimes*, *bug* do milênio, crise da empresa Xerox, contaminação do leite da Parmalat, corrupção na Petrobrás, rompimento da barragem da Samarco.

Esses eventos, de diversas naturezas, como: catástrofes naturais, crises financeiras, políticas, tecnológicas, corrupção, segurança da informação, terrorismo, falhas operacionais, entre outros, evidenciam a necessidade das organizações implementarem ou aperfeiçoarem suas iniciativas de Resiliência Empresarial.

A resiliência empresarial refere-se a não apenas sobreviver a esses tipos de eventos, mas a também conseguir preservar de alguma forma a estrutura e funções que tinham antes do evento. Desta forma, os gestores cada vez mais percebem a importância estratégica da resiliência organizacional, embora haja custos para seu desenvolvimento (LAMPEL; BHALLA; JHA, 2014, p.67).

O mundo está crescendo rápido e interconectado e tornando-se mais arriscado. Essas mudanças indicam a inexistência efetiva de um modelo de negócios seguro. Produtos e serviços inovadores de alguns anos atrás passaram a ser comoditizados ou irrelevantes. Diante do exposto, órgãos reguladores e o próprio governo, vêm adotando uma séria de medidas que aumentam as exigências legais para que as empresas empreguem mecanismos de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Gestão de Crises.

Mudanças trazem novos riscos, mas também oportunidades que alteram a maneira das empresas fazerem negócios. É necessário criar uma cultura de adaptação que irão permitir empresas a identificar e catalogar novos riscos e oportunidades, navegar pelo desconhecido e possibilitar utilizar uma ruptura em sua vantagem. Entender como as estratégias e os processos ajudam a gerenciar o risco, incertezas futuras e capturar essas oportunidades, deve ser inerente ao modo da empresa operar.

Para Somers (2009), o planejamento empresarial não deve ser usado apenas como um passo-a-passo a ser seguido durante uma crise, mas a atividade de planejamento pode levar a uma resposta eficaz através do reforço do potencial de resiliência organizacional que, quando realizados, permite comportamentos adaptativos. Annarelli e Nonino (2016) ressaltam que embora muitos autores reconheçam a necessidade estratégica de um planejamento sistemático para a resiliência, ainda há uma carência de pesquisas que tratem especificamente deste tópico. Neste sentido, ainda faltam evidências empíricas de como as práticas de resiliência estão conectadas com a estratégia e a gestão de riscos nas empresas. Portanto, a questão norteadora desta pesquisa é: quais as práticas de resiliência empresarial e sua interface com a gestão de riscos e a estratégia?

O objetivo deste estudo é analisar as práticas de resiliência empresarial e sua interface com a gestão de riscos e a estratégia. Este estudo contribui ao explorar o tema de resiliência empresarial e levantar as percepções da alta gestão sobre suas relações com a gestão de risco e a estratégia.

Adotar uma abordagem focada em resiliência é uma mudança de paradigma. As práticas existentes de governança corporativa, gerenciamento das estratégias, gestão de riscos empresariais, capacidade de continuidade de negócios e sistemas de segurança podem ser pilares para a construção e manutenção de uma empresa resiliente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Corporativa

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), em seu código das melhores práticas, define Governança Corporativa como “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

Além de ser considerado um sistema para manter a integridade das empresas, Andrade e Rossetti (2012) descrevem que a governança corporativa possui fundamentos robustos, a partir de princípios éticos na condução dos negócios. Além disso, a estrutura estabelecida não só se baseia nesses princípios e razões de suas origens, como também nos institutos legais e órgãos reguladores envolvidos nos processos de gestão, aperfeiçoando as bases que orientam a boa governança.

O propósito da Governança Corporativa é ajudar a construir um ambiente de confiança, transparência e responsabilidade necessária para fomentar o investimento de longo prazo, estabilidade financeira e integridade do negócio, apoiando assim o forte crescimento mais sociedades inclusivas (OECD, 2015, p. 9).

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015).

Os conflitos de agências – tanto os derivados do oportunismo de gestores face à dispersão e à ausência dos acionistas, quanto os associáveis a estruturas de propriedade acionária que ensejam a expropriação dos direitos de minoritários por ações oportunistas de majoritários – são as razões fundamentais do desenvolvimento da governança corporativa. Mas não são as únicas. Somaram-se a elas, desde a segunda metade dos anos 80, e mais fortemente na última década do século, dois diferentes conjuntos de fatores que levaram as companhias a aderirem a melhores práticas de governança. Uma boa parte desses fatores encontrava-se dentro das corporações – uns, relacionados a conflitos de agência; outros, porém, a novas condições que se estabeleceram no mundo dos negócios e que exigiam mudanças nas práticas de alta gestão. A um conjunto ampliado de fatores internos acrescentaram-se assim os que se formaram em um ambiente externo crescentemente complexo, mutável e desafiante (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

Nos últimos anos, sem diminuir a importância dos sócios e administradores, a governança ampliou seu foco para as demais partes interessadas, demandando dos agentes de governança corporativa um maior cuidado no processo de tomada de decisão. Cada vez mais, desafios sociais e ambientais globais, regionais e locais fazem parte do contexto de atuação das organizações, afetando sua estratégia e cadeia de valor, com impactos na sua reputação e no valor econômico de longo prazo. Mudanças climáticas, a ampliação da desigualdade social e inovações tecnológicas, entre outros fatores, têm imposto transformações na vida das organizações (IBGC, 2015).

No exercício da governança corporativa, os temas tratados muitas vezes são subjetivos e ambíguos, o que demanda dos agentes de governança forte capacidade de avaliação, fundamentação e julgamento. A consideração do perfil de risco, o entendimento dos papéis dos agentes de governança e o uso de critérios éticos são essenciais para que sejam tomadas decisões mais equilibradas, informadas e refletidas (IBGC, 2015).

Na tomada de decisão, deve-se levar em conta simultaneamente o grau de exposição ao risco, que deve ser definido pela organização, e a prudência necessária, evitando-se os extremos tanto de um quanto de outro (IBGC, 2015).

Para a tomada de decisão assertiva, as empresas precisam possuir uma Gestão de Riscos Corporativos para apoiar o Comitê responsável na identificação, avaliação, monitoramento e tratamento desses riscos. Lampel, Bhalla e Jha (2014) acrescentam que a governança pode criar as bases que favoreçam o desenvolvimento da resiliência empresarial.

2.2 Gestão de Riscos Corporativos

De acordo com o COSO (2004), a Gestão de Riscos Corporativos é um processo, conduzido pelo Conselho de Administração de uma entidade, gestão e outro pessoal, aplicado na definição de estratégia e em toda a empresa, projetado para identificar possíveis eventos que podem afetar a entidade, e gerenciar os riscos para estar dentro de seu apetite de risco, para fornecer uma garantia razoável sobre a realização dos seus objetivos.

A premissa implícita da gestão de riscos corporativos é que toda entidade existe para prover valor para suas partes interessadas. Todas as entidades enfrentam incertezas, e o desafio para a gestão é determinar quanta incerteza a aceitar para aumentar o valor para as partes interessadas. A Gestão de Riscos Corporativos possibilita a gestão a lidar com a incerteza, e riscos e oportunidades associados, reforçando a capacidade de criar valor (COSO, 2004).

Segundo Beasley, Branson e Hancock (2015), o ritmo acelerado de mudança e interrupções inesperadas no mercado global desencadearam uma intermináveis riscos que podem afetar ou destruir modelos de negócios de uma organização e marca. Isso traz um grande desafio para os Conselhos de Administração e executivos para a identificação, avaliação e gestão de riscos que podem afetar, positiva como negativamente, o sucesso estratégico da organização.

Todas as empresas estão expostas a riscos, e assim precisam considerar que fazer a gestão de riscos é parte integrante de suas operações. A efetiva gestão do risco diz mais respeito às escolhas estratégicas do que às escolhas na esfera financeira, e manifesta-se no valor na forma de retornos excedentes ao custo de capital mais expressivos e sustentáveis (DAMODARAN, 2009).

O risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações, e pode envolver perdas, bem como oportunidades. Em Finanças, a relação risco-retorno indica que quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos. Esta relação vale tanto para investimentos financeiros como para os negócios, cujo “retorno” é determinado pelos dividendos e pelo aumento do valor econômico da organização (IBGC, 2007).

O estudo do risco tem suas raízes mais profundas na Economia e no setor de seguros. As tentativas de definir risco e mensurar a aversão ao risco datam de vários séculos (DAMODARAN, 2009).

O risco é a ameaça de que um evento ou ação irá afetar adversamente a capacidade de uma organização para maximizar o valor das partes interessadas e alcançar os seus objetivos de negócios e estratégias de negócios. Risco surge tanto de oportunidades perdidas como o faz a partir de possíveis ameaças (DARLINGTON; GROUT; WHITWORTH, 2001).

Conforme Andrade et al. (2012), o risco trata-se de um evento incerto porque não é possível ter uma data provável para acontecer, bem como não é fruto de uma das partes para sua origem já que o risco entendido nesta definição trata-se de um evento que poderá vir ou não a acontecer e que a existência do risco leva as organizações a criarem estratégias com o objetivo de adaptar suas operações aos mais diversos cenários econômicos, sejam estes

eventos favoráveis ou não. Na maioria das organizações, a abordagem atual tem envolvido três categorias principais de riscos: financeiro, operacional e estratégico.

As Práticas definidas para o Conselho de Administração, de acordo com o IBGC (2015), assegura que a diretoria identifique, mitigue e monitore os riscos da organização, bem como a integridade do sistema de controles internos. Os conselheiros de administração precisam deter conhecimentos sobre gerenciamento de riscos.

2.4 Estratégia e Gestão de Riscos Corporativos

Gerenciamento de risco corporativo tem se tornado uma prioridade para a administração e gestão executiva. As crises destacam os resultados desastrosos quando os riscos associados com as estratégias são ignorados ou ineficientemente geridos (FRASER; SIMKINS, 2010, p. 31).

Para Fraser e Simkins (2010, p. 31), um dos principais desafios para garantir que o valor da gestão de risco esteja adicionando valor, é incorporar Gestão de Riscos Corporativos nos negócios e planejamento estratégico das organizações. Os "silos" que separam as funções de gestão de risco nas organizações também criam barreiras que separam o planejamento estratégico da Gestão de Riscos. Em muitos casos, as atividades de gestão de risco não estão ligados ou integrados com o planejamento estratégico e riscos estratégicos podem ser ignorados, criando perigosos "pontos cegos" na execução da estratégia e gestão de riscos que podem ser catastróficas.

Os objetivos estratégicos orientam como a organização deverá trabalhar para criar valor a todos que investiram na organização, o que depende crucialmente do perfil de riscos corporativos. A definição do perfil de riscos é prerrogativa do conselho de administração que, por sua vez, reflete a posição dos acionistas. O perfil de riscos significa em quanta exposição ao risco se aceita incorrer, o que envolve tanto o nível de apetite quanto o de tolerância a riscos.

Embora as técnicas de gestão de risco corporativos convencional têm feito um trabalho razoável na identificação e mitigação de riscos financeiros e operacionais, a gestão de fatores de risco estratégicos terão o maior impacto sobre sua capacidade de realizar seu objetivos. Trazer a Gestão de Riscos Corporativos na vanguarda da tomada de decisão estratégica e execução poderá dar a sua empresa uma vantagem decisiva (MOHAMMED; SYKES, 2012, p. 14).

Gestão de Riscos Estratégicos respondem as incertezas e oportunidades para o negócio das empresas. Envolve um claro entendimento da estratégica corporativa, os riscos de adotá-las e executá-las. Uma vez que os riscos são entendidos, a empresa consegue desenvolver planos de mitigação efetivos e integrados. Apesar da Gestão de Riscos poder ser executada separadamente, o Conselho pode aprimorar seu foco no risco, integrando a gestão de riscos em sua rotina (MOHAMMED; SYKES, 2012).

Gestão de Riscos Corporativos, em geral, podem abranger uma ampla gama de riscos que enfrentam qualquer organização. Alguns riscos podem refletir as exposições que, embora prejudiciais, não ameaçam a saúde geral de uma organização ou sua capacidade de atender seus objetivos de negócio (TONELLO, 2012).

No nível de Conselho, a gestão de riscos estratégicos é uma competência essencial necessária, porque o risco é parte integral das estratégias de qualquer organização (TONELLO, 2012).

A Gestão do Riscos Estratégicos é um processo de identificação, avaliação e gestão de riscos e incertezas, afetadas por eventos ou cenários internos e externos, que poderiam inibir a capacidade de uma organização para atingir as suas estratégias e objetivos estratégicos com o objetivo final de criar e proteger os acionistas e valor das partes interessadas. É um

componente primário e base necessária da Gestão de Riscos Corporativos (ANDERSON; FRIGO, 2011).

2.5 Resiliência Empresarial

O primeiro passo para alcançar uma compreensão de como sistemas complexos adaptativos, tais como as empresas, podem se tornar mais resilientes é entender o conceito de "resiliência". O conceito de resiliência foi desenvolvido contextualmente em uma ampla gama de disciplinas, proporcionando uma variedade de conceitos com diferentes focos e potencial relevância para sistemas corporativos (WRIGHT et al., 2012, p. 45).

A resiliência pode ser entendida como a capacidade da empresa persistir, recuperar-se e ajustar-se mediante mudanças e eventos adversos. As empresas resilientes são ágeis na resposta ao ambiente e flexíveis para adaptarem-se rapidamente às mudanças (ACQUAAH; AMOAKO-GYAMPAH; JAYARAM, 2011). Resiliência empresarial, segundo Delurey, Newfrock e Starr (2003), é a habilidade e capacidade das empresas em suportar discontinuidades sistêmicas e se adaptar a novos ambientes de risco. A organização resiliente alinha eficazmente a sua estratégia, operação, sistemas de gestão, estrutura de governança, e capacidades de suporte à decisão para que possa descobrir e adaptar-se continuamente às mudanças de riscos.

Em contraste com a Gestão de Riscos Corporativos tradicional, o planejamento da resiliência empresarial contribui para a velocidade e flexibilidade de uma empresa por elaborar uma primeira linha integrada de defesa e uma estratégia ofensiva para proteger toda a empresa contra riscos inevitáveis, que são os subprodutos de operações interdependentes (DELUREY; NEWFROCK; STARR, 2003, p. 12).

Ao contrário dos programas de gestão de risco da empresa que estão em um nível tático, tendendo a se concentrar apenas em grandes categorias de riscos corporativos, a Resiliência Empresarial alinha melhor as atividades de gestão de risco e os gastos com os componentes mais fundamentais da estratégia corporativa e desempenho (DELUREY; NEWFROCK; STARR, 2003, p. 12).

As empresas precisam adotar uma abordagem mais integrada à gestão de riscos - que conecta a estratégia de negócios com a resiliência empresarial e planejamento de continuidade de negócios. Usando ferramentas de diagnóstico, jogos de guerra, e capacidades de suporte à decisão, as empresas podem estabelecer uma metodologia mais eficaz, contínua e consistente para proteger a empresa contra os riscos internos e externos (DELUREY; NEWFROCK; STARR, 2003, p. 23).

As empresas sempre enfrentaram riscos, mas eventos recentes forneceram a evidência dramática que, na economia de hoje, o risco é a realidade. Nem todos os riscos podem ser antecipados, mas eles podem ser gerenciados, por executivos seniores, Conselho, e as partes interessadas que trabalham em conjunto para criar uma empresa resiliente (DELUREY; NEWFROCK; STARR, 2003, p. 24).

Existem claras vantagens financeiras e estratégicas que são recompensas para as empresas que implementam a resiliência empresarial para se recuperar de adversidades e se adaptar e prosperar em um mercado em rápida mudança. Preparação e agilidade são a essência da resiliência corporativa robusta.

3 METODOLOGIA

Para atender ao objetivo proposto, optou-se por conduzir uma pesquisa descritiva, com a utilização de questionário como técnica de coleta. De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou

fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. O método de pesquisa será o levantamento, por meio de questionários. De acordo com Gil (2002), as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade a profissionais que ocupam cargos de alta gestão. A construção do questionário foi feita com base na revisão de literatura e com o auxílio de pesquisas anteriores sobre o tema:

- *Enterprise Risk Management Initiative: 2015 Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight: Update on Trends and Opportunities.*
- *Deloitte University Press: Global risk management survey, ninth edition. Operating in the new normal: Increased regulation and heightened expectations.*
- *Deloitte: Exploring Strategic Risk. 300 executives around the world say their view of strategic risk is changing.*
- *CGMA: Global State of Enterprise Risk Oversight 2nd Edition. Analysis of the challenges and opportunities for improvement.*

O questionário utilizado nesta pesquisa foi dividido em quatro seções para orientar e facilitar a resposta dos interlocutores:

1. Perfil do respondente e da empresa.
2. Gestão de Riscos Corporativos: busca conhecer a situação atual da organização e o conhecimento que o respondente possui sobre a prática e a aplicação em sua empresa.
3. Estratégia Empresarial: avalia a existência do processo de planejamento estratégico e como ele se relaciona com a Gestão de Riscos.
4. Resiliência Empresarial: identifica como as organizações dos respondentes endereçam essa prática internamente e os conhecimentos existentes.

Após a elaboração do questionário, foi feito o pré-teste com cinco pessoas. Neste pré-teste, o interlocutor recebeu o link do questionário por e-mail, elaborado na plataforma SurveyMonkey. As respostas foram dadas sem acompanhamento para não interferir no processo e após as respostas, pediu-se *feedback* dos participantes. Após o retorno dos participantes, foram feitos ajustes na carta convite e no questionário antes de divulgá-lo amplamente para a amostra. O questionário foi divulgado por e-mail e redes sociais (LinkedIn e Facebook).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos questionários respondidos por vinte gestores, que constitui a amostra analisada, buscou-se levantar a percepção quanto à Resiliência Organizacional e sua interface com a Gestão de Riscos Corporativos e a Estratégia da Organização.

4.1 Gestão de Riscos Corporativos

Quanto à evolução dos riscos nos últimos cinco anos e como esses riscos afetaram, de alguma maneira, a organização em que trabalham, 75% dos respondentes afirmam que houve um aumento no volume e complexidade dos riscos enfrentados pela organização. Além disso, 60% avalia que a empresa enfrentou alguma surpresa operacional nos últimos cinco anos. É possível constatar, portanto, que nas últimas décadas, a frequência na qual os eventos se materializaram aumentou continuamente, trazendo impactos significativos para muitas organizações.

Ao analisar quais empresas possuem um Programa de Gestão de Riscos Corporativos, que visa identificar, avaliar, monitorar e responder aos riscos, observa-se que 70% delas

responderam “programa parcial implementado” e “programa completo de gestão de riscos”. Isso também indica que, com base na análise da Figura 1, as empresas, apesar de possuírem um programa implementado, não impediu que a empresa enfrentasse riscos.

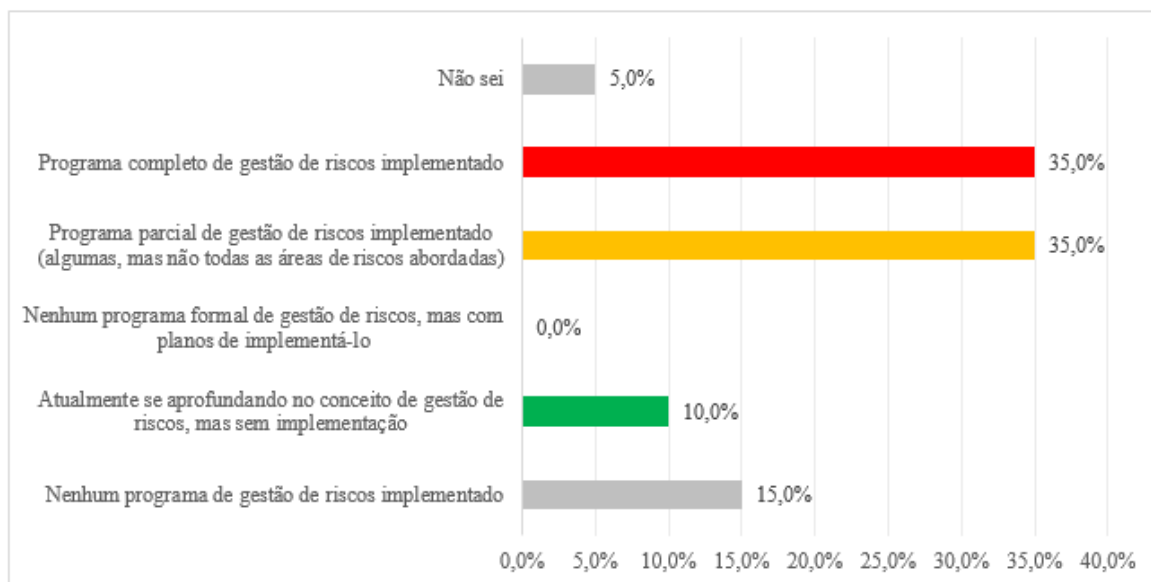


Figura 1 - Existência de um Programa de Gestão de Riscos Corporativos

Notou-se, em complemento a essa análise, que as empresas da amostra com mais que 2.500 funcionários correspondem a 64% das empresas que possuem um programa implementado. Em seguida, temos empresas de 100 até 1.000 funcionários, representando 21% da amostra.

Ainda no contexto da existência de um Programa de Gestão de Riscos Corporativos, podemos constatar que apenas um pouco mais da metade das empresas possuem um CRO (*Chief Risk Officer*) ou equivalente. Desses 55%, apenas 35% possuem a função formalizada e 20% informalmente. O CRO de uma corporação é o responsável executivo para permitir a gestão eficiente e eficaz dos riscos significativos e oportunidades relacionados, para uma empresa e seus vários segmentos. Os CRO's são responsáveis perante o Comitê Executivo e o Conselho, possibilitando o equilíbrio entre o risco e a recompensa. Nas organizações mais complexas, eles são geralmente responsável por coordenar a abordagem da organização de Gestão de Riscos Corporativos (GRC).

Quando considera-se a implementação de um Programa de Gestão de Riscos Corporativos, as empresas enfrentam desafios. A Figura 2 apresenta os principais desafios pontuados pelos gestores. Dentre esses desafios, tem-se a garantia de orçamento e recursos adequados como também a participação e envolvimento, tanto das unidades de negócio como do próprio C-level. Percebe-se que, apesar da existência de um Programa de Gestão de Riscos Corporativos e que ainda as empresas enfrentem surpresas operacionais, ainda há disputa para conseguir orçamento e recursos, como também o engajamento na importância dessa prática.



Figura 2 - Desafios enfrentados na implementação da Gestão de Riscos Corporativos

Quanto à Gestão de Riscos Estratégicos, observa-se que 50% das empresas possuem um foco explícito dessa gestão. Em conjunto com essa pergunta, podemos constatar que 70% das empresas, mudaram a abordagem em gerenciar riscos estratégicos nos últimos três anos, devido a evolução do risco. Entretanto, ainda há uma deficiência em estabelecer o conceito comum sobre o termo “risco estratégico”. Isso nos faz questionar se a existência da Gestão de Riscos Estratégicos é realmente eficaz, pois apenas 45% das empresas adotam uma definição formal para risco estratégico.

Uma das perguntas consideradas nessa pesquisa tem como objetivo entender qual a percepção dos respondentes quanto aos próximos dois anos em relação ao aumento da importância do tipo de risco para o negócio da empresa. O resultado apresentado na Figura 3 demonstra que a atenção das empresas estarão voltadas para os riscos regulatório/compliance (65%), estratégico (45%) e continuidade de negócios (40%).

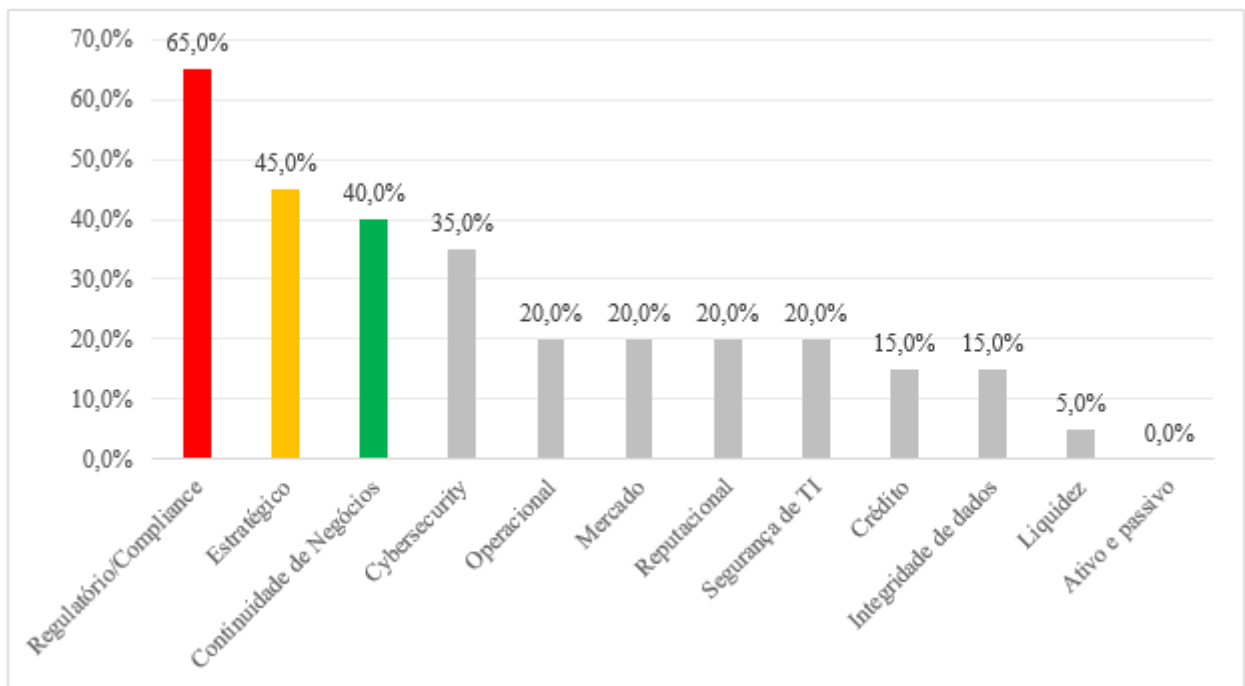


Figura 3 - Percepção dos três tipos de riscos que irão aumentar em importância para as empresas nos próximos dois anos

4.2 Planejamento Estratégico e Gestão de Riscos

Quanto ao processo do Planejamento Estratégico das organizações, relacionadas com a Gestão de Riscos Corporativos, avaliou-se a prática como uma ferramenta estratégica que proporciona vantagem competitiva, visto que, quando se fala em Gestão de Riscos, consideramos também as oportunidades identificadas.

Das empresas que possuem algum processo de Planejamento Estratégico, os resultados apontaram que a prática de Gestão de Riscos é minimamente vista como ferramenta estratégica, proporcionando vantagem competitiva. Além disso, apenas 35% dos respondentes consideram que a Gestão de Riscos influencia a capacidade de desenvolver e executar a estratégia de negócios definida. Dessa maneira, identificou-se ainda a desconexão entre o processo da Estratégia Empresarial com a prática de Gestão de Riscos Corporativos.

4.3 Resiliência Empresarial

Ao entrar âmbito de Resiliência Empresarial, foi perguntado se os respondentes conheciam o tema e quais as ações envolvidas na prática. Observa-se na Figura 4 que as empresas possuem alguns planos implementados, apesar de não serem em sua totalidade. Considerando a prática de Resiliência Empresarial, todos os planos deveriam ser elaborados e implementados.

Na Figura 4, percebe-se que quase 80% das empresas possuem um plano de continuidade de negócios implementado, porém apenas 57,9%, 36,8% e 31,6% possuem, respectivamente, Planos de Gestão de Riscos Corporativos, Resposta à Emergência e Recuperação de Desastres. Todos os planos citados abrangem e estão relacionados a prática de Resiliência Empresarial.

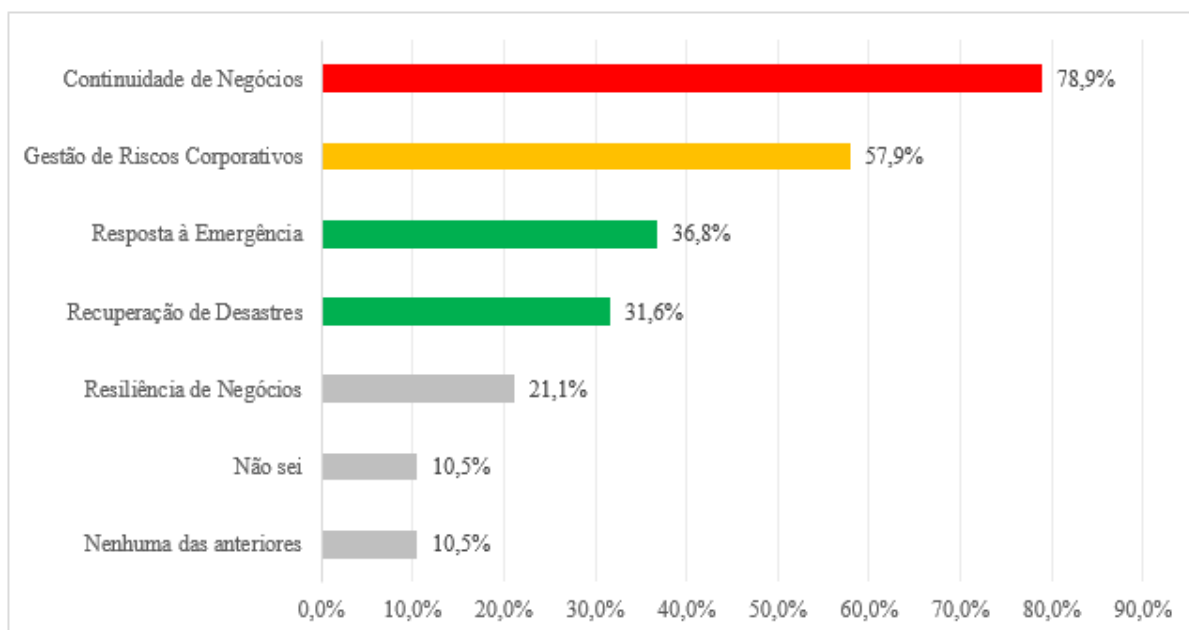


Figura 4 - Planos implementados na organização

Das empresas que possuem práticas de Resiliência Empresarial, conforme Figura 5, 31,6% das iniciativas dessa implementação vieram por exigência da Governança Corporativa. 21,1% decidiram por iniciativa própria, 10,6% por exigências de clientes, fornecedores e reguladores, e apenas 10,5% enfrentaram um evento de interrupção que causou a demanda da implementação.

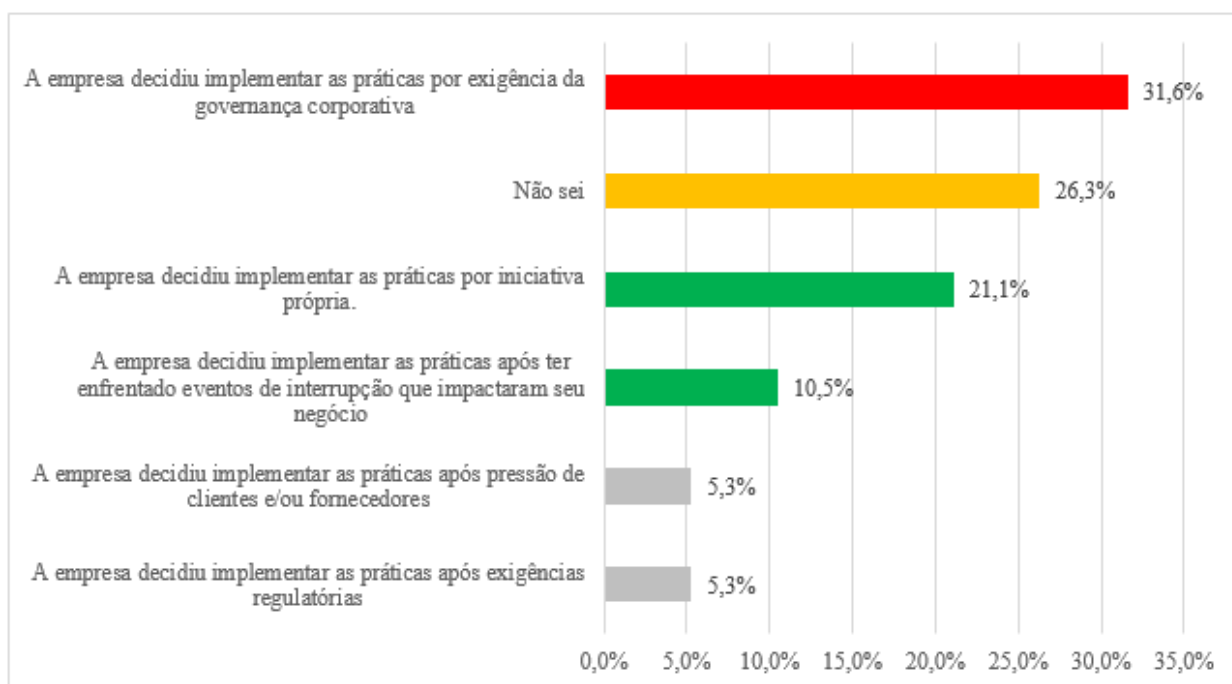


Figura 5 - Estratégia de adoção das práticas de Resiliência Empresarial

Quando pergunta-se a percepção dos respondentes quanto a abordagem existente (Figura 6) e a afirmação que representa a resiliência na organização (Figura 7), pode-se concluir que, apesar das pessoas terem conhecimento sobre o tema e algumas empresas possuírem alguns planos implementados, ainda as empresas pesquisadas possuem uma maturidade incipiente na prática ou os planos adotados não são considerados eficazes.

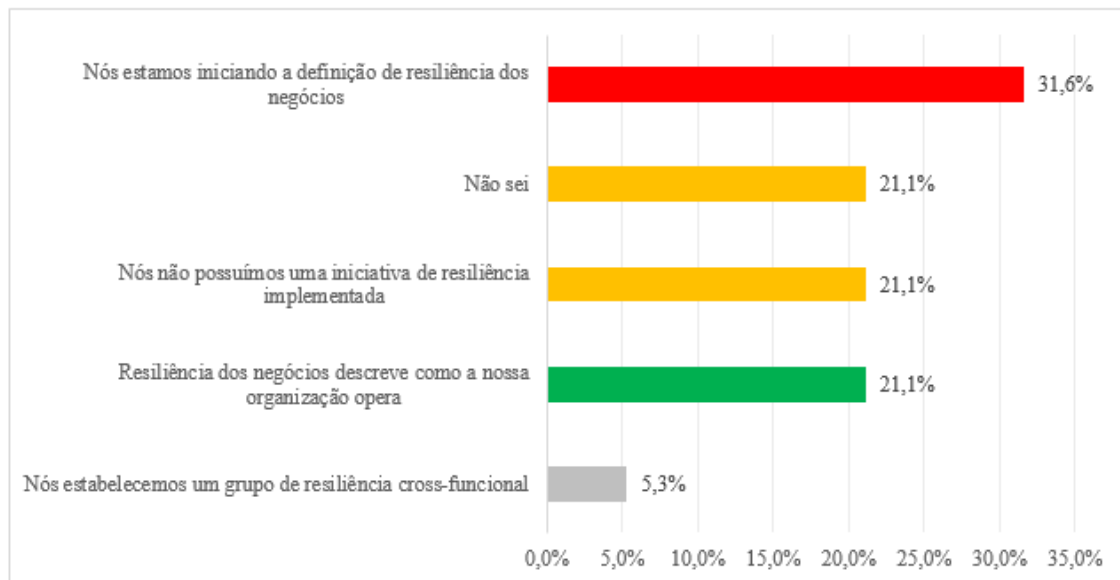


Figura 6 - Descrição da abordagem de Resiliência Empresarial para a organização

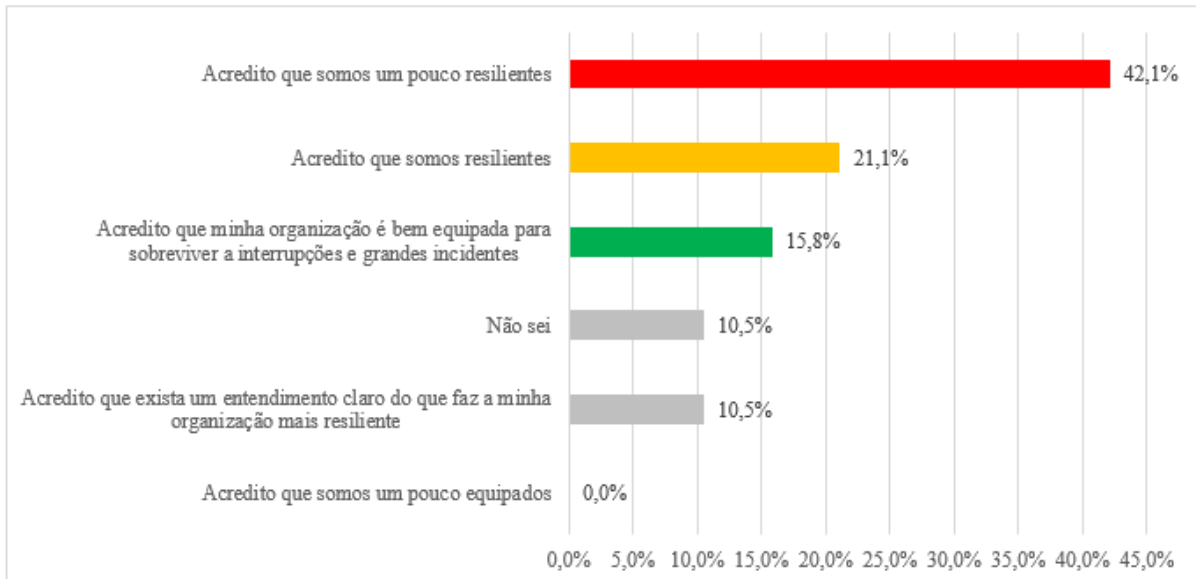


Figura 7 - Afirmação que representa a percepção do respondente sobre resiliência para a organização

Das barreiras encontradas para implementação da prática de Resiliência Empresarial, depara-se com praticamente as mesmas observadas com as práticas de Gestão de Riscos Empresariais (Figura 8). Ainda, além das opções citadas na pesquisa, os respondentes identificaram as seguintes barreiras: Disseminação na cultura da empresa; Entendimento do conceito e instrumentos.

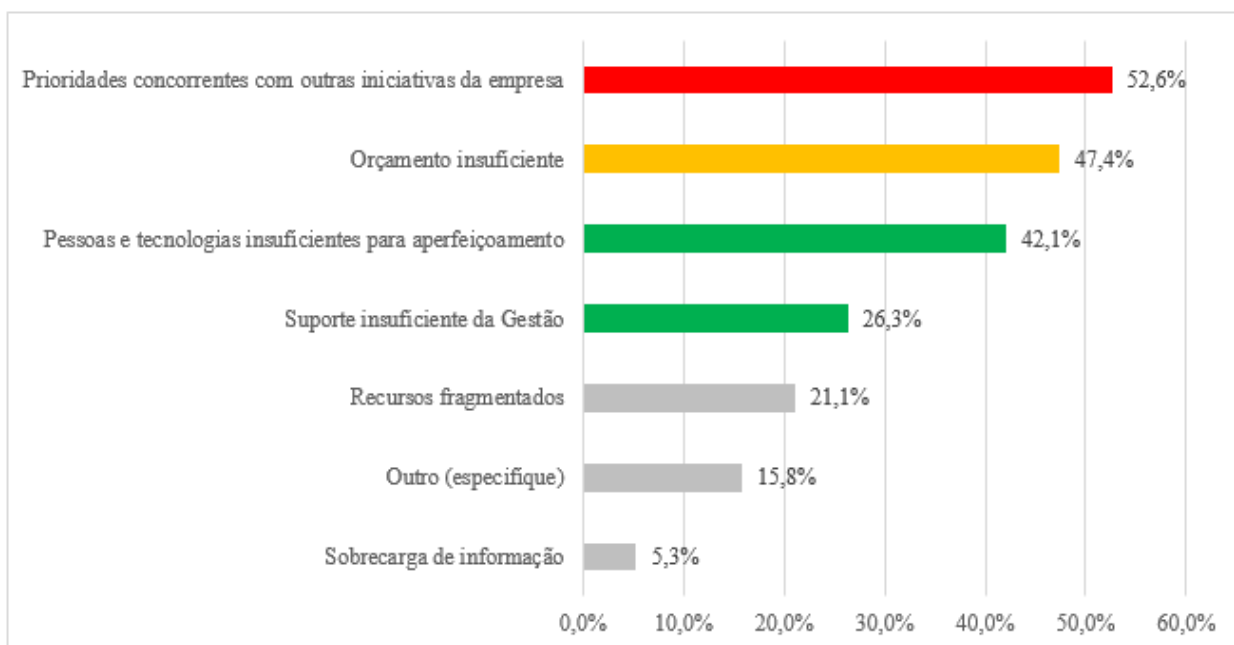


Figura 8 - Barreiras para instituir planos robustos de resiliência, continuidade e gestão de riscos

4.4 Discussão dos resultados

A consolidação dos dados da coleta permite uma análise geral sobre as organizações, bem como um panorama para comparação com outras pesquisas realizadas nessas práticas.

Em pesquisa conduzida pelo Instituto de Gestão de Riscos Corporativos (2015), 59% dos entrevistados acreditavam que o volume e a complexidade dos riscos mudaram consideravelmente nos últimos cinco anos. E 65% admitiram que enfrentaram surpresas operacionais. Em praticamente um ano, pôde-se verificar que a percepção dos entrevistados aumentou, atingindo 10% a mais da pesquisa realizada pelo Instituto, considerando também o confronto com as surpresas operacionais, que também aumentou em 10%.

Apesar deste significativo aumento, as empresas passaram a considerar o processo de gestão de riscos como ferramenta estratégica que proporciona vantagem competitiva, no qual, a pesquisa gerada pelo Instituto de Gestão de Riscos Corporativos (2015) apresentava um resultado de 52%, ou seja, mais que a metade das organizações não possuíam essa visão e atualmente esse percentual caiu para 35%.

Considerando os resultados acima diagnosticados, é possível corroborar o porquê 70% das empresas, atualmente, possuem, parcial ou completamente, um Programa de Gestão de Riscos Corporativos.

Em contraste com a pesquisa realizada pela Deloitte (2013) sobre riscos estratégicos, demonstra que 81% das empresas possuem um foco explícito em gerenciar riscos estratégicos, quando o resultado dessa pesquisa, apresenta apenas 50%, uma diferença significativa que pode ser explicada pela as regiões avaliadas. A pesquisa da Deloitte avaliou as regiões Américas, Europa, Oriente Médio, África e Ásia, quando essa pesquisa avaliou apenas o Brasil. Apesar de as empresas brasileiras também terem apontado que a abordagem para gerenciar riscos estratégicos mudou nos últimos três anos.

O nível relativo de imaturidade e robustez de supervisão de risco empresarial entre as organizações em todo o mundo atribui-se à presença de várias barreiras existentes, que podem

estar restringindo o progresso no fortalecimento da abordagem global de uma organização de supervisão de risco (CGMA, 2015).

Cerca de 40% dos entrevistados na pesquisa do CGMA (2015), acreditam que seus esforços de supervisão de risco são prejudicados pela percepção de que eles não têm recursos suficientes para garantir que o processo seja eficaz, compatibilizando com a pesquisa atual, que representa como a principal barreira para evolução da prática de Gestão de Riscos Corporativos.

As organizações parecem estar lutando para integrar a sua supervisão de risco com o seu desenvolvimento e execução da estratégia. A maioria indica que suas atividades de gestão de risco não são ferramentas estratégicas importantes. Apenas cerca de metade das organizações acreditam que exposições a riscos existentes são considerados quando se avalia novas iniciativas estratégicas. (IGRC, 2015, p. 5).

Percebe-se que atualmente, poucas empresas implementaram uma estratégia de resiliência empresarial, visto que apenas 21,1% das empresas descrevem a abordagem existente como a maneira que a empresa opera e 42,1% afirma serem pouco resilientes.

Apesar de não existir muitas pesquisas relacionadas a Resiliência Empresarial, nota-se uma tendência para uma maior supervisão avançada de risco em toda a empresa a partir desde 2009 até 2014, apesar de existir oportunidades significativas para melhoria na robustez desses processos. As organizações concordam que o volume e complexidade dos riscos que enfrentam continuam a aumentar ao longo do tempo e que frequentemente se deparam com surpresas operacionais significativas. Os resultados das pesquisas continuam a demonstrar que a abordagem à supervisão de risco em muitas organizações continua a ser *ad hoc* e informal, com pouca reconhecida necessidade de abordagens reforçadas para o rastreamento e monitoramento das exposições de risco, especialmente riscos relacionados com as estratégias (IGRC, 2015, p. 34).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação ao objetivo dessa pesquisa, que é analisar as práticas de resiliência empresarial, e sua interface com a gestão de riscos e a estratégia, pode-se concluir que existe na amostra pesquisada, ainda uma desconexão entre as práticas de Gestão de Riscos Corporativos, Planejamento Estratégico com a Resiliência Empresarial. Apesar de ser possível identificar que as empresas estão cada vez mais se preocupando com a implementação da gestão de riscos, a integração entre as ações, considerando principalmente os riscos estratégicos, como também outras ameaças que poderiam diretamente interromper as atividades de negócio, está defasada. As práticas citadas são muitas vezes tratadas separadamente, sem qualquer integração.

Percebe-se que a extensão e complexidade dos riscos aumentaram nos últimos anos, e que as empresas da amostra vêm enfrentando surpresas operacionais. A maioria das organizações pesquisadas possui um processo de Planejamento Estratégico, mas esse não está relacionado às práticas de Gestão de Riscos Corporativos.

Considerando as iniciativas de Resiliência Empresarial, de uma forma geral, as respostas demonstram que as empresas possuem iniciativas, mesmo que ainda incipientes relacionadas à Gestão de Riscos Corporativos e processo para definição das estratégias de negócio. A lacuna entre essas práticas está na falta de utilização das ferramentas de Gestão de Riscos para avaliar as estratégias, identificar as ameaças que possam comprometer os objetivos organizacionais e definir os planos de mitigação e respostas, caso esses riscos se materializem.

Além disso, a prática de Gestão de Riscos precisa ser vista como um processo holístico, não apenas considerando tipos de riscos específicos, pois isso pode fazer com que a organização não enxergue ameaças iminentes às operações de seus negócios.

Os benefícios encontrados na implementação das ações de Resiliência Empresarial, torna a organização mais flexível a possíveis interrupções de seus negócios; melhora a capacidade de resposta na materialização dos riscos; aumenta o nível de clareza e gestão da Alta Administração perante os riscos existentes, principalmente os relacionados com as estratégias de negócio; e demonstra o valor criado para as partes interessadas.

A construção de resiliência requer uma ação de toda a organização. Somente por meio do envolvimento da liderança que a capacidade adequada, planos e controles podem ser implementados para reduzir a exposição ao risco para eventos de interrupção. Apesar da maioria das organizações levar a questão da resiliência seriamente, existem lacunas importantes no planejamento e gestão. Apesar de existirem organizações com planos desenvolvidos, deve-se considerar se estão construindo capacidade e experiência para responder aos cenários certos.

Não existe uma solução única para as empresas implementarem as práticas relacionadas a criação da Resiliência Empresarial. Todas as práticas citadas neste trabalho, precisam ser desenvolvidas e executadas, considerando as integrações necessárias, para que nada seja esquecido. Entretanto, o envolvimento de toda organização, mas, principalmente da Alta Administração, é fundamental para alcançar, com sucesso, a resiliência empresarial.

Como limitação de pesquisa, podemos considerar a amostra analisada não probabilística e com poucos respondentes. Esta limitação ocorre em função do público-alvo desta pesquisa, gestores em níveis de alta gerência, que tem disponibilidade de tempo escassa para adesão à pesquisa. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se estudos de caso, para analisar com profundidade empresas com práticas de resiliência, e também recomenda-se que futuros estudos façam levantamentos com amostras maiores.

REFERÊNCIAS

ACQUAAH, Moses; AMOAKO-GYAMPAH, Kwasi; JAYARAM, Jayanth. Resilience in family and nonfamily firms: an examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, p. 5527-5544, 2011.

ANDERSON, Richard J.; FRIGO, Mark L.. **What Is Strategic Risk Management?**. Inglaterra: Strategic Finance, 2011. Disponível em: http://www.markfrigo.org/What_is_Strategic_Risk_Management_-_Strategic_Finance_-_April_2011.pdf. Acesso em: 13/02/2016

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, Jose Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANNARELLI, Alessandro; NONINO, Fabio. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. **Omega**, v. 62, p. 1-18, 2016.

BEASLEY, Mark; BRANSON, Bruce; HANCOCK, Bonnie. **2015 Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight: Update on Trends and Opportunities**. 6. ed. Carolina do Norte: Nc State University, 2015.

CGMA - THE CHARTERED INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS **Global State of Enterprise Risk Oversight: Analysis of the challenges and opportunities for improvement**. 2. ed. New York: CGMA, 2015. Disponível em:

<http://www.cgma.org/resources/reports/pages/global-state-of-enterprise-risk-oversight.aspx?TestCookiesEnabled=redirect>. Acesso em: 16/03/2016

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS. **Enterprise Risk Management: Integrated Framework**. Estados Unidos: COSO, 2004.

DARLINGTON, Angela; GROUT, Simon; WHITWORTH, John. **How safe is safe enough?: An introduction to risk management**. Londres: The Staple Inn Actuarial Society, 2001.

DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco: referência para a tomada de riscos empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DELOITTE **Exploring Strategic Risk: 300 executives around the world say their view of strategic risk is changing**. Estados Unidos: Deloitte University Press, 2013. Disponível em: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-exploring-strategic-risk.pdf>. Acesso em: 16/03/2016

DELUREY, Michael; NEWFROCK, Jim; STARR, Randy. **Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy**. Estados Unidos: Strategy+Business, 2003. Disponível em: <http://www.strategy-business.com/article/8375?gko=1c92d>. Acesso em: 03/02/2016

FRASER, John; SIMKINS, Betty J.. **Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practice for Tomorrow's Executives**. Hoboken: JohnWiley & Sons, Inc, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>. Acesso em: 11/02/2016

LAMPEL, Joseph; BHALLA, Ajay; JHA, Pushkar P. Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 66-72, 2014.

MOHAMMED, Armoghan; SYKES, Richard. **Sharpening strategic risk management**. Estados Unidos E Inglaterra: PwC, 2012. Disponível em: http://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance-consulting-services/resilience/publications/pdfs/issue1/sharpening_strategic_risk_management.pdf. Acesso em: 25/01/2016

OECD. **G20/OECD Principles of Corporate Governance**. 2015. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>

SOMERS, Scott. Measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 17, n. 1, p. 12-23, 2009.

TONELLO, Matteo. **Strategic Risk Management: A Primer for Directors**. Cambridge: Harvard Law School, 2012.

WRIGHT, C.; KIPAROGLOU, V.; WILLIAMS, M.; HILTON, J. A framework for resilience thinking. **Procedia Computer Science**, v. 8, p. 45-52, 2012.