



A relação entre Gestão de Riscos Corporativos e Planejamento Estratégico: uma revisão da literatura

The relationship between Corporate Risk Management and Strategic Planning: a literature review

Recebido: 25/02/2023 | Aceito: 05/05/2023 | Publicado: 07/05/2023


Paulo Cesar Rodrigues Borges¹


 <https://orcid.org/0000-0002-7398-7905>

 <http://lattes.cnpq.br/4275937790613243>

Instituto de Educação Superior de Brasília, IESB, Brasil
E-mail: pcrborges.eng@gmail.com


Pedro Henrique de Sousa Malvezzi²


 <https://orcid.org/0000-0002-2077-1078>

 <http://lattes.cnpq.br/0191401948284162>

Instituto de Educação Superior de Brasília, IESB, Brasil
E-mail: pedro.malvezzi@gmail.com

Josemar Bezerra de Menez³

 <https://orcid.org/0000-0003-2544-8031>

 <http://lattes.cnpq.br/9299145331321594>

Instituto de Educação Superior de Brasília, IESB, Brasil
E-mail: josemar.menez@iesb.edu.br

Resumo

A presente pesquisa objetiva identificar as publicações sobre a relação entre Gestão de Riscos Corporativos e o Planejamento Estratégico. A metodologia aplicada foi a revisão sistemática (*systematic review*) para pesquisar e apoiar a análise qualitativa e quantitativa dos artigos. O processo de seleção resultou num Portfólio Bibliográfico (Quadro 1), com 20 artigos científicos relevantes e alinhados à temática da pesquisa. Como resultado, os estudos empíricos são em maioria, qualitativos, voltados para empresas privadas. Os principais tópicos envolvem: Risco, Estratégia, Gestão, COSO, Governança, Planejamento, Controle e Gerenciamento.

Palavras-chave: Gestão de Riscos Corporativos. Planejamento Estratégico. Análise Bibliométrica. Revisão Sistemática.

¹ Doutor em Ciência da Informação pela UnB; Engenheiro pelo IME. Prof. do Me. Gestão Estratégica de Organizações do IESB e dos cursos de Administração Pública, Contabilidade e Gestões do Uniprocessus.

² Mestre em Gestão Estratégica de Organizações pelo Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB), especialista em Controladoria e Auditoria. Contador pela Universidade Paulista - UNIP. Analista de Controladoria do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP.

³ Mestre em Gestão Estratégica de Organizações pelo Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB), especialista em licitações pela Faculdade Integrada da Grande Fortaleza (FGF) e Graduado em Sistemas de Informação pelo Centro Universitário Euro-Americano (Unieuro).

Abstract

This research aims to identify publications on the relationship between Corporate Risk Management and Strategic Planning. The applied methodology was the systematic review (systematic review) to research and support the qualitative and quantitative analysis of the articles. The selection process resulted in a Bibliographic Portfolio (Table 1), with 20 relevant scientific articles aligned with the research theme. As a result, empirical studies are mostly qualitative, aimed at private companies and the main topics involve: Risk, Strategy, Management, COSO, Governance, Planning, Control and Management.

Keywords: *Corporate Risk Management. Strategic planning. Bibliometric Analysis. Systematic Review.*

1. Introdução

A tomada de decisão empresarial encontra-se cada vez mais complexa, em uma realidade de extremas mudanças, exigindo uma análise estratégica aprimorada e que considere os diversos ambientes capazes de impactar o futuro da organização (PAPULOVA; GAZOVA, 2016).

A gestão de riscos inerente à atividade empresarial permite uma visão diferenciada no contexto dos negócios. Administrar os eventos que possam ameaçar o alcance dos objetivos da empresa significa buscar os resultados almejados, minimizando os impactos de eventos negativos (BEUREN, 2010). A gestão baseada em riscos requer a avaliação prévia dos objetivos estratégicos frente ao ambiente que a empresa está inserida, bem como das eventuais ocorrências que possam prejudicar o seu desempenho.

A gestão de riscos com enfoque corporativo e institucional, iniciou-se ao final do século XX, com o marco da publicação do artigo “*The Risk Management Revolution*”, na revista Fortune, em 1975, o qual sugeria que se estabelecesse a coordenação das várias funções de riscos existentes em uma organização e a aceitação pela alta administração da responsabilidade por instituir políticas e manter supervisão sobre tal função coordenada (FRASER; SIMKINS, 2009).

Em 1992 o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) publicou o guia *Internal Control - integrated framework* (COSO I) com o objetivo de orientar as organizações quanto a princípios e melhores práticas de controle interno, o que inclui práticas de gestão de riscos. Em 2004, o COSO publicou o *Enterprise Risk Management - integrated framework* (COSO-ERM ou COSO II), modelo de referência que estendeu o COSO I, tendo como foco a gestão de riscos corporativos (COSO, 2007).

Em 2009, foi publicada a norma técnica ISO 31.000 *Risk management – Principles and guidelines*, que provê princípios e boas práticas para um processo de gestão de riscos corporativos, aplicável a organizações de qualquer setor, atividade e tamanho (ABNT, 2018). O modelo preconizado na ISO 31.000 aprimorou os conceitos, as diretrizes e as práticas recomendadas em normas técnicas de aplicação local que a precederam.

Para Drucker (1984) o planejamento estratégico é o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Os gestores das empresas deparam-se a todo momento com decisões que trazem em seu bojo um grau de risco. Diversos fatores pressionam o gestor a tomar decisões cada vez mais rápidas sobre assuntos cada vez mais complexos e que fazem com que os riscos assumidos sejam significativamente mais desafiadores. Utilizar a gestão de riscos no planejamento estratégico aumenta a segurança para a tomada de decisão dos gestores, evitando decisões que podem acarretar consequências drásticas (PENHA; PARISI, 2005).

O objetivo da revisão de literatura é subsidiar uma visão geral das fontes sobre um assunto, devendo ser sistemática e abrangente. Devem ser explicitados os métodos utilizados na sua construção, detalhando os passos executados (AZEVEDO, 2016). Além disso, a revisão de literatura previne a duplicidade de esforços e ideias já expostas em outras pesquisas (MARCONI; LAKATOS, 2021)

A bibliometria foi realizada para identificar as publicações sobre a relação entre Gestão de Riscos Corporativos e o Planejamento Estratégico.

2. Metodologia

Com o objetivo de levantar os artigos que fazem ligação entre o gerenciamento de riscos corporativos e o planejamento estratégico, utilizou-se a metodologia de revisão sistemática (systematic review), proposta e apresentada por Dybå e Dingsøyr (2008), que consiste em um método estruturado para identificar estudos relevantes sobre um tema em específico. Na revisão sistemática, em cada estágio da pesquisa extraem-se os trabalhos selecionados, que em seguida são submetidos a nova revisão.

Na plataforma Google Acadêmico foram identificados 435 resultados, utilizando como critério o período de 2019 a 2022 e as palavras-chave “gestão de riscos”, “planejamento estratégico” e “ISSN”.

Após a exclusão com base nos títulos, obteve-se um total de 63 artigos, foram analisados os resumos e metodologias; e submetidos a classificação atual Qualis Capes, do quadriênio 2017-2020. Na seleção dos periódicos foi considerado apenas artigos acadêmicos com nota igual ou superior a B2, seguindo esse critério, foram selecionados 14 periódicos com a maior classificação em Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

Tabela 1 - Protocolo da seleção de estudos Google Acadêmico

Estágio 1	Identificar estudos relevantes – pesquisa em banco de dados	N = 435
Estágio 2	Excluir estudos com base nos títulos	N = 63
Estágio 3	Excluir estudos com base nos resumos, na metodologia e na avaliação da CAPES	N = 14
Estágio 4	Obter estudos primários e avaliá-los criticamente	N = 14

Fonte: Adaptada de Dybå e Dingsøyr (2008, p. 184).

Na plataforma lens.org, foram realizadas buscas em português e inglês, para os periódicos em português foram utilizados os termos “gestão de riscos” e “planejamento estratégico”, período de 2015 a 2022, e os filtros de tipo de publicação “*journal article*” e campo de estudo “*Business*”, resultando em seis artigos.

Após a exclusão com base nos títulos e resumos, obteve-se um total de três artigos, foi analisado a metodologia de cada artigo e submetidos a classificação atual

Qualis Capes, do quadriênio 2017-2020. Na seleção dos periódicos foi considerado apenas artigos acadêmicos com nota igual ou superior a B2, seguindo esse critério, foi selecionado um periódico com a maior classificação em Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

Tabela 2 - Protocolo da seleção de estudos lens.org (português)

Estágio 1	Identificar estudos relevantes – pesquisa em banco de dados	N = 6
Estágio 2	Excluir estudos com base nos títulos e resumos	N = 3
Estágio 3	Excluir estudos com base na metodologia e na avaliação da CAPES	N = 1
Estágio 4	Obter estudos primários e avaliá-los criticamente	N = 1

Fonte: Adaptada de Dybå e Dingsøyr (2008, p. 184).

Para o levantamento de artigos em inglês, foram utilizadas as palavras-chave “*strategic plan*” e “*risk management*”, com o período de 2015 a 2022, com os filtros de tipo de publicação “*jornal article*” e campo de estudo “*Business*”, resultando em 52 artigos.

Após a exclusão com base nos títulos e resumos, obteve-se um total de 13 artigos, foi analisado a metodologia de cada artigo e submetidos a classificação atual Qualis Capes, do quadriênio 2017-2020. Na seleção dos periódicos foi considerado apenas artigos acadêmicos com nota igual ou superior a B2, seguindo esse critério, foram selecionados cinco periódicos com a maior classificação em Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

Tabela 3 - Protocolo da seleção de estudos lens.org (inglês)

Estágio 1	Identificar estudos relevantes – pesquisa em banco de dados	N = 52
Estágio 2	Excluir estudos com base nos títulos e resumos	N = 13
Estágio 3	Excluir estudos com base na metodologia e na avaliação da CAPES	N = 5
Estágio 4	Obter estudos primários e avaliá-los criticamente	N = 5

Fonte: Adaptada de Dybå e Dingsøyr (2008, p. 184).

Em ambas as plataformas foram utilizados quatro estágios. No primeiro foram identificados nos bancos de dados os estudos sobre a temática, seguidos pela exclusão dos itens que não apresentaram similaridade ao tema proposto. Na plataforma Google Acadêmico, a segunda etapa foi realizada por meio da análise dos títulos, na plataforma lens.org foram analisados os títulos e resumos. Para o terceiro estágio foi analisada a avaliação CAPES acima de B2 para ambas as plataformas. Na plataforma Google Acadêmico foi realizada a leitura dos resumos e metodologia, na plataforma lens.org a leitura da metodologia. No quarto estágio obteve-se os artigos para avaliação crítica e categorização.

Tabela 4 - Síntese da categorização dos artigos teórico-empíricos analisados

Análise metodológica	Classificação	Frequência
Natureza da pesquisa	Quantitativa	15,00%
	Qualitativa	80,00%
	Multimétodo	5,00%
Setor da economia	Privado	65,00%
	Público	15,00%
	Não informado	20,00%
	Diversos setores	15,00%
Ramo de atuação das empresas pesquisadas	Não informado	30,00%
	Autarquia	5,00%
	Inst. Ensino Superior	15,00%
	Multinacional	20,00%
	Setor financeiro	15,00%
	Questionário	25,00%
	Entrevista	20,00%
Instrumentos utilizados para coleta de dados	Levantamento de documentos	35,00%
	Observação direta	20,00%
	Análise de conteúdo	45,00%
Técnica de análise de dados	Análise de correlação	20,00%
	Análise exploratória	10,00%
	Análise documental	25,00%

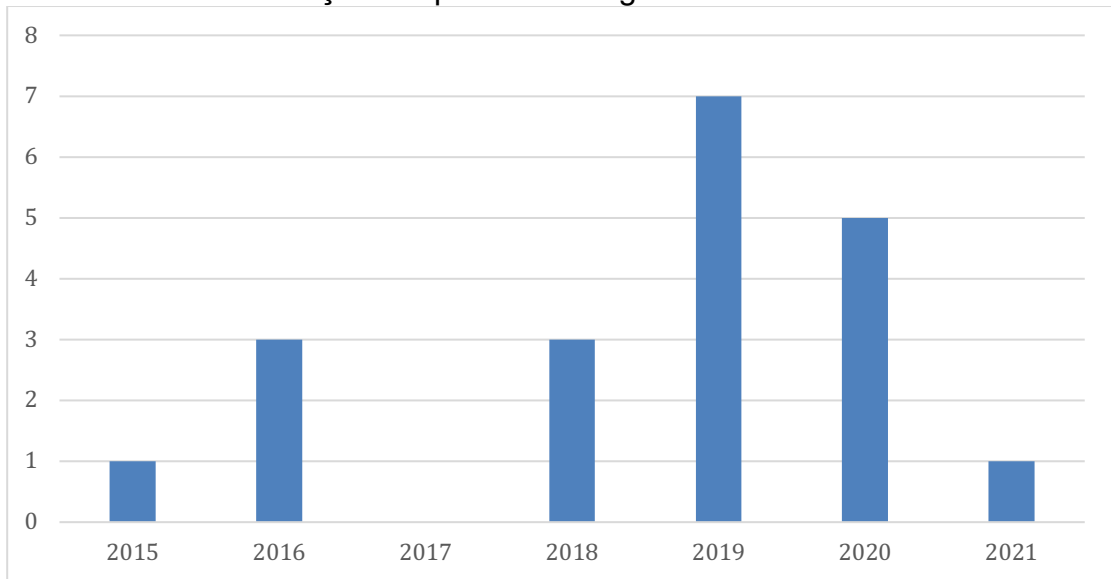
Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Com base na análise dos artigos a partir do estágio quatro, a natureza de pesquisa qualitativa dos periódicos selecionados possui uma representatividade de 80% do total. Quanto ao setor da economia, 65% fazem parte do setor privado. Há uma diversificação em relação ao ramo de atuação das empresas pesquisadas, não tendo sido informado pelos autores em 30% dos artigos.

O instrumento de coleta de dados predominante foi o levantamento de documentos, representando 35% do total, seguido de questionário, com 25%. A técnica de análise de dados mais utilizada nos artigos levantados foi a Análise de conteúdo, que representa 45% do total.

Em relação ao aspecto temporal, os artigos selecionados estão distribuídos conforme o Gráfico 1.

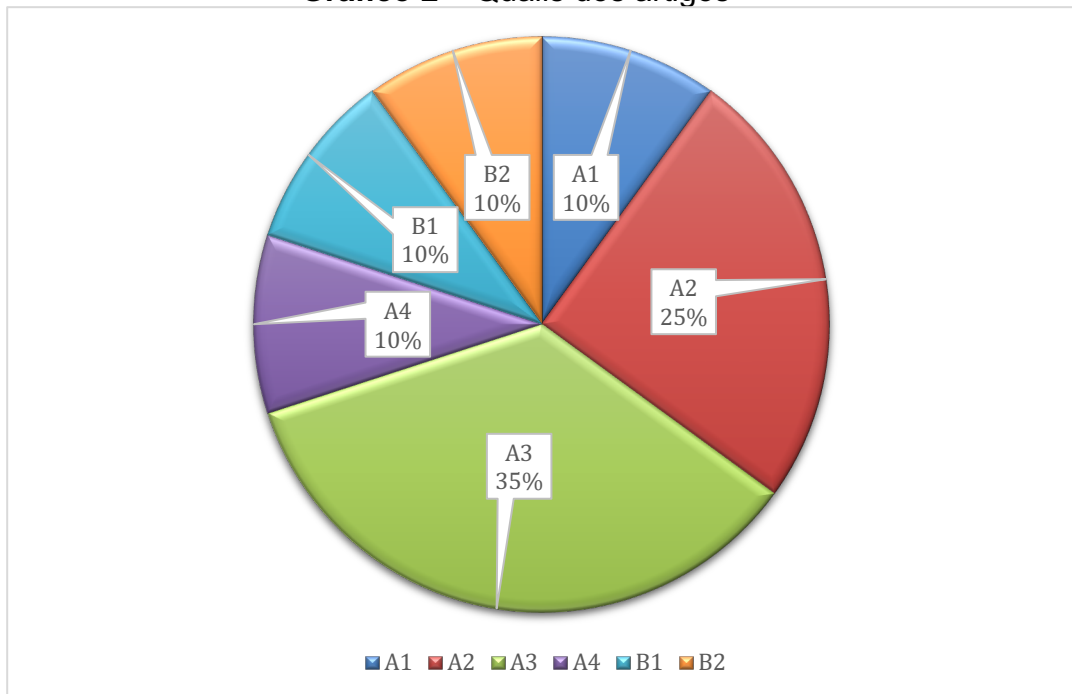
Gráfico 1 - Distribuição temporal dos artigos selecionados na bibliometria



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

No Gráfico 2, é apresentado a distribuição dos artigos selecionados por classificação dos respectivos periódicos na Qualis, sendo dois (10%) Qualis A1; cinco (25%) Qualis A2; sete (35%) Qualis A3; dois (10%) Qualis A4; dois (10%) Qualis B1 e dois (10%) Qualis B2.

Gráfico 2 – Qualis dos artigos



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

3. Resultados e Discussão

Com base no estudo dos artigos levantados no processo de revisão sistemática, foi possível identificar um conjunto de instrumentos e referências bibliográficas que contribuem para identificar a relação entre Gerenciamento de Riscos Corporativos e Planejamento Estratégico.

Quadro 1 – Lista de periódicos analisados

Ano	Qualis	Nome do Artigo	Autores	Palavras-Chave
2015	A1	Creating value through foresight - first mover advantages and strategic agility	Riccardo Vecchiato.	Incerteza ambiental, Planejamento estratégico, Adaptação, Inércia, Vantagem competitiva.
2016	A2	Motivações, riscos, barreiras e resultados associados à adoção do Global Sourcing por empresas brasileiras	Moema Pereira Nunes.	Sourcing, Global sourcing, Estratégias da cadeia de suprimento global, Brasil, Indústria eletroeletrônica.
2016	A1	The Leadership Criterion: Challenges in Pursuing Excellence in the Jordanian Public Sector	Shaker A. Aladwan.	Jordânia, setor público, prêmios de qualidade, desafios, critério de liderança, excelência organizacional.
2016	A2	Corporate governance as custodianship of the business model	Michael Page; Laura F. Spira.	Governança corporativa, Modelo de negócios, Relacionamento em rede, Cultura de negócios, Ética e valores.
2018	A3	Gestão de riscos, governança corporativa e alinhamento estratégico: um estudo de caso	Marcelo Oleskovicz; Fábio Lotti Oliva; Marcelo Caldeira Pedroso.	Estratégia, Gestão de riscos corporativos, Governança corporativa, Gestão estratégica, Previdência privada.
2018	A3	ERM and strategic planning: a change in paradigm	Elizabeth M. Pierce; James Goldstein.	Gestão de risco empresarial, Gestão estratégica de risco, Mudança de paradigma, Auditoria Interna, Gestão de riscos, COSO.
2018	A3	Percepção de riscos na internacionalização do setor alimentício	Gabrielle Ribeiro R. da Silva; Simone Cristina Ramos; Gustavo Abib; Karina De Déa Roglio.	Risco, Internacionalização, Teoria Comportamental de Internacionalização, Percepção de riscos.
2019	A3	Institucionalização de práticas de gestão de risco em uma concessionária de distribuição de energia elétrica	Herivélton Antônio Schuster; Bradlei Ricardo Moretti; Marcia Zanievicz da Silva.	Gestão de riscos, Setor elétrico, Gestão de riscos corporativos, COSO.

2019	A4	Percepção sobre os fatores do gerenciamento de riscos corporativos que influenciam o planejamento estratégico	Corinto Lucca Arruda; Fernando Menchini; Paschoal Tadeu Russo.	Gerenciamento de riscos corporativos, COSO, Planejamento estratégico.
Ano	Qualis	Nome do Artigo	Autores	Palavras-Chave
2019	A2	Gestão de riscos em Born Globals: o caso das cervejarias artesanais brasileiras	Fabricio Stocker; Gustavo Abib.	Percepção de risco, Empreendimentos Internacionais, Internacionalização, Born global, Cervejarias.
2019	B2	A importância da informação no contexto da sustentabilidade: uma inovação para maior competitividade nas diretrizes de gestão de risco	Ana Cláudia R. Silva; Carlos Francisco Bitencourt Jorge; Murilo H. R. Zanotto; Daniel Forli Santos; Gabriel Mota V. Locatelli.	Informações, Sustentabilidade, Gerenciamento de risco, Inovação.
2019	A4	Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores	Karoll Haussler C. Ramos; Lana Montezano; Rogério Leal da Costa Júnior; Ana Cláudia A. Medeiros Silva.	Gestão de processos, Mapeamento de processos, Administração pública, Triangulação de pesquisadores.
2019	B2	Identificação dos riscos em projetos de eventos	Rosemeire de Fátima P. Malfa; Irapuan Glória Júnior.	Riscos, Eventos, Projetos, Planejamento, Gerenciamento de Riscos.
2019	A2	Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature	Sniazhana Sniazhko.	Risco, Tomada de decisão, Multinacional, Revisão sistemática
2020	B1	Elaboração do plano de gerenciamento de riscos corporativos a partir da estruturação e interpretação de fatores de risco do Interpretive Structural Modeling	Alessandra Alfarth; Marino Luiz Eyerkauffer; Rodrigo Rengel.	Fatores críticos, Riscos corporativos, Planejamento estratégico. Análise e estruturação de modelos.
2020	B1	Sistemas de controle gerencial e inovação: uma categorização da produção científica de 2009 a 2018	Simone Boruck Klein; Dione Olesczuk Soutes.	Sistemas de controle gerencial, Inovação, Revisão sistemática, Alavancas de controle.
2020	A3	Gestão de riscos em entidades fechadas de previdência complementar no Brasil: Legislações, Teorias e Práticas de Mercado	Igor Xavier Pedreiro Guiotti; Abimael de J. Barros Costa; Ducineli Régis Botelho.	Gestão de riscos, Fundos de pensão, Auditores independentes.
2020	A2	Gestão de riscos como instrumento de integração entre a estratégia e os processos operacionais	Ana Lúcia Medeiros; Michelle M. Semiguen Lima Trombini; Dilson Pereira S. Júnior.	Gestão de risco, Governança, Universidade.

Ano	Qualis	Nome do Artigo	Autores	Palavras-Chave
2020	A3	Gestão de riscos o método do COSO aplicado à gestão de uma unidade de informação	Dulce Elizabeth L. de Sousa e Silva; Sérgio Luiz Elias de Araújo; Lorena de Oliveira S. Campello.	Gestão de riscos, Gestão documental, Arquivo.
2021	A3	Associação da evidenciação do gerenciamento de riscos com governança corporativa e desempenho em empresas com ADRs	Iago Franca Lopes; Ilse Maria Beuren; Ernesto F. Rodrigues Vicente.	Evidenciação, Gestão de riscos, Governança corporativa, Desempenho empresarial.

Fonte: elaborado pelos autores, 2023.

A seguir é apresentado os principais aspectos abordados pelos autores pesquisados.

Para Vecchiato (2015), o planejamento estratégico deve ter o papel de melhorar o desempenho de longo prazo das organizações, baseado em três diferentes correntes de pesquisa: a primeira é a literatura sobre a incerteza do ambiente, que são os riscos que impactam as organizações. O segundo é a literatura sobre planejamento estratégico e vantagens competitivas; e o terceiro é a literatura sobre aprendizagem organizacional.

Os estudiosos devem desenvolver uma estrutura que traga o real valor agregado do planejamento estratégico - ou seja, benefícios e limites potenciais - e, de forma benéfica, incluir nas rotinas e processos principais da organização, para aprofundar a compreensão das ligações entre esses fluxos de pesquisa e seu papel na formação das respostas das organizações ao ambiente que está em constante mudança (VECCHIATO, 2015).

Nunes (2016), explora o uso do *Global Sourcing (GS)* – prática de buscar no mercado global bens e serviços através das fronteiras geopolíticas – como a principal estratégia na obtenção de vantagens competitivas. Um benefício alcançado pelas empresas com o desenvolvimento conjunto e a absorção de conhecimento a partir da base de fornecedores. Revelando a necessidade de estudos que investiguem a adoção do GS nos processos relacionados ao modelo de negócio e a incorporação de tal adoção no planejamento estratégico.

Aladwan (2016) realizou um estudo para identificar os critérios de liderança, com foco na busca da excelência no setor público Jordaniiano. Organizações excelentes identificam ameaças que podem minar sua capacidade de trabalhar em direção aos objetivos estratégicos e, portanto, têm planos de gerenciamento de risco em vigor. Os fatores que afetam o planejamento estratégico são, a falta de continuidade no processo, a falta de clareza na definição de uma visão para a organização e a falta de consolidação dos valores centrais relevantes dentro de uma organização. O processo de planejamento estratégico é muitas vezes apenas um exercício sazonal, ao invés de ser institucionalizado, contínuo e sistemático.

Para que uma cultura corporativa de excelência possa ser criada, é necessário que a liderança valorize o domínio da gestão de risco (ALADWAN, 2016). As organizações governamentais têm fraquezas significativas em relação à sua gestão de risco. Uma organização excelente normalmente tentaria estabelecer uma

estratégia particular para o gerenciamento de risco que, além de observar os riscos potenciais, incluiria a identificação dos objetivos, metas e recursos necessários para lidar com eles.

Page e Spira (2016) trouxeram que, o planejamento estratégico é geralmente concebido como hierárquico, linear e estático. O processo prossegue da missão aos objetivos, com a identificação de opções para a sua seleção e implementação. Em contraste, o design do modelo de negócios é cíclico, dinâmico, dependente do caminho e evolutivo.

O papel do conselho nas principais tarefas de governança corporativa é manter uma gestão de risco sólida e sistemas de controles internos, com a definição de objetivos estratégicos (PAGE; SPIRA, 2016). Desafiando construtivamente e ajudando a desenvolver propostas de estratégia, determinando o apetite ao risco para alcançar os objetivos estratégicos da organização, por meio da medição e controle de risco.

Oleskovicz et al. (2018), estudaram o processo de gestão de riscos em uma organização de previdência privada. Como principais riscos, a empresa considera aqueles que estão relacionados ao atingimento de seus objetivos estratégicos. Os riscos estratégicos, que compõem uma das categorias dos principais riscos, são aqueles que podem comprometer a viabilidade do negócio e que estão associados a falhas na gestão estratégicas ou a fatores externos. Deste modo, todos os principais riscos, e não somente os estratégicos, estão relacionados aos objetivos estratégicos, diferentemente dos conceitos mais comumente encontrados na literatura.

A governança corporativa e a gestão estratégica têm se tornado elementos indissociáveis da gestão de riscos corporativos nas empresas. Há um ganho de eficiência na gestão de riscos em função de uma visão integrada, na forma de portfólio de riscos, suportada por um processo estruturado e contínuo, inserido no contexto da sua governança corporativa (OLESKOVICZ; OLIVA; PEDROSO, 2018).

Pierce e Goldstein (2018) examinaram as mudanças na estrutura do COSO ERM de 2017, em relação ao COSO Estrutura Integrada de 2004, para determinar se elas abordam suficientemente as mudanças a fim de levar as organizações para uma direção ao Gerenciamento de Risco Estratégicos. Um dos principais problemas que surgiram após o lançamento do Framework original de 2004 foi a consciência de que as organizações não conseguiram adotar um tratamento integrado de gestão de riscos corporativos e planejamento estratégico, denominado *Strategic Risk Management* (SRM). Para os autores, isso é especialmente preocupante, pois os benefícios do SRM foram reconhecidos por acadêmicos, profissionais e reguladores.

A nova estrutura do COSO dá passos significativos para promover uma mudança de mentalidade, ou mudança de paradigma, para uma abordagem mais integrativa de gestão de riscos e planejamento estratégico (PIERCE; GOLDSTEIN, 2018). A nova estrutura enfatiza a necessidade da organização considerar a estratégia em todos os estágios do processo de gestão de riscos corporativos, a estrutura atualizada retrata uma relação holística entre o risco operacional e estratégico. Isso é feito por meio da discussão da necessidade de as organizações considerarem como o risco, no nível transacional, pode afetar o risco no nível da entidade. A nova estrutura tomou medidas para dissipar a percepção de que o processo de *Enterprise Risk Management* - ERM é de natureza "linear", onde o risco é identificado, avaliado e controlado após os objetivos serem definidos. Isso pode ser visto por meio de uma linguagem que discute claramente um processo interativo que examina um portfólio de objetivos estratégicos.

Silva et al. (2018), buscaram estudar a percepção de riscos na internacionalização do setor alimentício. Em atividades internacionais, os riscos, já presentes no mercado doméstico, são incrementados em função das características peculiares do mercado em que se deseja inserir um produto ou serviço.

Ainda que em termos ideais, seja possível afirmar que é necessário analisar todos os riscos que podem acometer a organização, a racionalidade limitada não permite ao gestor da organização processar todas as informações, seja por falta de conhecimento ou capacidade analítica (SILVA; RAMOS; ABIB; ROGLIO, 2018). A fim de eliminar ou minimizar estes riscos, as empresas disseminam e fomentam uma gestão de riscos pautada na análise e controle das operações organizacionais, assim como dos cenários mundiais, sendo identificada coerência entre a categoria de risco percebida e as ações organizacionais de prevenção.

Schuster et al. (2018), realizaram um estudo sobre a institucionalização de práticas de gestão de riscos em uma concessionária de distribuição de energia elétrica e constataram que os principais fatores que influenciaram a formalização das práticas de gestão de riscos são o Plano Estratégico e o Plano Diretor.

O isomorfismo, no caso o mimético e o coercitivo, são indutores da gestão de riscos. Contrariando o preconizado pelo COSO *Internal Control* 2013, de que o Conselho de Administração e a diretoria são indutores à adoção da gestão integrada dos riscos. Revelando que, não se apresentou como suficientes para a instituição da gestão de riscos corporativo, isso indica que as relações de poder entre os gestores em nível tático são barreiras que necessitam ser cuidadosamente mitigadas (SCHUSTER; MORETTI; SILVA, 2018).

Arruda et al. (2019), buscaram estudar a percepção sobre os fatores do gerenciamento de riscos corporativos que influenciam o planejamento estratégico, recomendando o uso do instrumento de avaliação desenvolvido na pesquisa por empresas que buscam integrar elementos de gestão de risco em seu planejamento. No estudo em questão, foi percebido pelos gestores da organização a influência dos princípios do COSO ERM 2017, sobre as etapas do planejamento estratégico e houve a confirmação de que, na organização investigada, as dimensões mais aderentes à gestão de risco são percebidas como mais relevantes.

Stocker e Abib (2019), estudaram a gestão de riscos no processo de internacionalização de cervejarias artesanais brasileiras, apresentando uma proposição de modelo integrativo para análise do risco na internacionalização de novos empreendimentos. Os resultados destacam como os riscos são percebidos no processo de internacionalização pelos gestores, sendo classificados entre riscos comerciais, intercultural, monetário e país. Também foi identificado que essas empresas usam diferentes ações para mitigar riscos, como planejamento, pesquisa de mercado e construção de cenários.

A classificação da percepção de risco nos negócios internacionais é dividida entre fatores internos e controláveis; e fatores externos e não controláveis, tendo no primeiro quadrante os riscos comerciais e interculturais e no segundo quadrante os riscos monetário e de país (STOCKER; ABIB, 2019).

Silva et al. (2019), trouxe que, a informação deve ser tratada como recurso no contexto da sustentabilidade e gestão de riscos, sendo vista como estratégica e fundamental para as organizações, uma vez que a informação e sua gestão são tratadas como cruciais para as organizações, como insumo desde o processo de comunicação até as tomadas de decisões.

O uso da informação pelas organizações perpassa por uma cultura que valorize esse recurso e proporcione estratégias, métodos e modelos estruturados para um

melhor aproveitamento das informações enquanto recurso. Nesse sentido, estimular a cultura na valorização da informação, bem como o uso de ferramentas que trabalhem a informação no contexto da gestão de riscos devem estar alinhadas as estratégias das organizações para uma maior assertividade quanto ao uso da informação (SILVA; BITENCOURT; ZANOTTO; SANTOS; LOCATELLI, 2019).

Ramos et al. (2019), trouxeram que, a gestão por processos é um subsídio para a gestão de riscos, e as principais dificuldades na sua implementação é a falta de alinhamento entre interesses estratégicos e operacionais; a falta de engajamento aos processos e integração dos trabalhos; além da resistência às mudanças. Como benefícios há os ganhos com a redução de retrabalho; melhoria na qualidade do produto e o aumento da produtividade.

Malfa e Glória (2019), estudaram a identificação de riscos em projetos de eventos, a partir dos profissionais da área, pesquisadores e estudantes. Sendo identificado 39 riscos com a utilização da metodologia disponibilizada pelo *Project Management Body of Knowledge* - PMBOK, a categoria de gerenciamento de recursos humanos teve a maior relevância entre os riscos identificados. Para os autores, projetos são esforços temporários e únicos para produzir um produto, serviço ou resultado exclusivo. Todos os projetos possuem riscos, como os Projetos de Eventos, já eventos são esforços e ações planejados com o objetivo de alcançar resultados definidos junto ao público-alvo.

Para Sniazhko (2019), a variedade de maneiras pelas quais os riscos têm sido definidos e estudados na literatura de negócios tem contribuído para uma visão fragmentada do comportamento das empresas e do papel do risco na tomada de decisão. Existem três observações críticas sobre as pesquisas existentes: a inconsistência na conceituação e medição dos riscos; a falta de diversidade quanto às dimensões dos riscos incluídas em estudos individuais; e a minimização do papel dos tomadores de decisões que possuem poder nas organizações.

Alfarth et al. (2020), dizem que, o gerenciamento de riscos corporativos tem modelos de referência reconhecidos internacionalmente, todavia, há uma aparente carência no que diz respeito ao entendimento de como os fatores de risco se relacionam entre si, o que por sua vez, responde a grandes dúvidas dos gestores quanto a hierarquização e priorização dos esforços no processo de gerenciamento de riscos.

Todo gerenciamento de riscos deveria partir do planejamento estratégico, a fim de identificar os potenciais riscos, seguido da sua avaliação, com técnicas de hierarquização, bem como um modelo de estruturação e interpretação capaz de desmistificar as diversas facetas dos riscos corporativos, o que permite o desenvolvimento de um plano de gerenciamento de riscos corporativos com maior efetividade (ALFARTH; EYERKAUFER; RANGEL, 2020).

Para Klein e Soutes (2020) a base para a gestão de riscos estratégicos está ligada aos sistemas de crenças e sistemas de restrições. O sistema de crenças visa inspirar e direcionar novas procuras por oportunidades, pois configuram um conjunto de crenças explícitas as quais definem a organização. Neste sistema, são divulgados documentos, declarações de missão, valores, propósitos e direcionamento para a empresa. O sistema de restrições se propõe a estabelecer limites nos comportamentos incentivados pelos sistemas de crenças. As restrições, normalmente, são apresentadas pelo código de conduta ou por documentos com comportamentos normativos.

Guiotti et al. (2020), realizaram um estudo com o objetivo de apresentar quais os principais riscos enfatizados ou ressaltados nos relatórios dos auditores

independentes das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, abordando as principais legislações, teorias e práticas de mercado que devem fundamentar uma análise de risco, para que seja diminuída a exposição ao risco esperada pelos órgãos colegiados, participantes e assistidos dessas fundações. Para os autores, não existem meios para eliminar por completo todos os riscos aplicáveis a uma empresa, no entanto é possível a aplicação de mecanismos para controlá-los e mitigá-los, mantendo-os em patamares aceitáveis tanto para a segurança dos participantes como para os órgãos deliberativos.

A governança e a gestão de riscos não podem ser visualizadas como atividades autônomas, desvinculadas das demais atividades e dos processos da instituição, elas necessitam ser sistêmicas (MEDEIROS; TROMBINI; PEREIRA, 2020).

Medeiros et al. (2020), apresentaram uma metodologia que demonstra o processo de mensuração e controle de riscos, permitindo que a instituição mantenha suas estratégias alinhadas aos processos organizacionais. A implementação da cultura da Gestão de Riscos com o envolvimento dos níveis estratégicos e operacionais da instituição proporciona uma reflexão sobre as dificuldades na execução das ações, as consequências destes eventos e, sobretudo, a forma de condução das ações institucionais para reduzir seus efeitos.

Silva et al. (2020) realizaram um estudo sobre a aplicação da gestão de riscos utilizando o método COSO aplicado à gestão de uma unidade de informação. Como resultado da avaliação dos controles existentes, não foi encontrado controles nas categorias mediano, satisfatório e forte. Demonstrando como o processo de gestão de riscos pode auxiliar na melhoria dos controles internos. No plano de ações é importante perceber que uma mesma ação pode reduzir riscos distintos e que as ações buscam complementar ações já propostas, demonstrando a importância de um portfólio de riscos.

Lopes et al. (2021), realizaram uma pesquisa sobre a associação da evidenciação do gerenciamento de riscos com a governança corporativa e desempenho em empresas brasileiras que são negociadas no mercado americano. Revelando que, essa evidenciação não está associada com a estrutura de governança corporativa e desempenho das empresas.

Para Rivadeneira et al. (2007), a nuvem de palavras é uma representação visual que é utilizada para representar a frequência das ocorrências das palavras no texto pesquisado. A Figura 1, refere-se à nuvem de palavras, selecionada com base nas palavras-chave dos artigos selecionados.

tema, mas sim identificar a existência de campo propício para pesquisa na área de Gestão de Riscos Corporativos e Planejamento Estratégico. Sugere-se para trabalhos futuros a ampliação das bases de dados, bem como a realização de análise sistêmica da literatura visando investigar a forma de relação entre os eixos propostos a fim de evidenciar os achados à comunidade científica.

Referências

ABNT. **NBR ISO 31000**: Gestão de Riscos: diretrizes. Rio de Janeiro, 2018. 24 p. Disponível em: <https://www.apostilasopcao.com.br/arquivos-opcao/erratas/10677/66973/abnt-nbr-iso-31000-2018.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2023.

ALADWAN, S. A. The Leadership Criterion: Challenges in Pursuing Excellence in the Jordanian Public Sector. **The journal of business & industrial marketing**. V. 28, pag. 295-316, mar. 2016. Disponível em: <<https://www.lens.org/lens/scholar/article/158-958-929-168-474/main>>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

ALFARTH, A.; EYERKAUFER M. L.; RANGEL, R. Elaboração do plano de gerenciamento de riscos corporativos a partir da estruturação e interpretação de fatores de risco do Interpretive Structural Modeling. **RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria**. V. 12, n. 1, p. 138-157, jan-abr. 2020. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/75373/42152>>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

ARRUDA, C. L.; MENCHINI, F.; RUSSO, P. T. Percepção sobre os fatores de gerenciamento de riscos corporativos que influenciam o planejamento estratégico. **Future Journal**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 241-254, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/341/443>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

AZEVEDO, D. **Revisão de literatura, referencial teórico, fundamentação teórica e framework conceitual em pesquisa – diferenças e propósitos**. Working Paper, 2016. Disponível em: <<https://unisinus.academia.edu/DeboraAzevedo/Papers> > Acesso em: 05 Mar. 2023.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos integrado com Estratégia e Performance**. 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2023.

DYBÅ, T.; DINGSØYR, T. Strength of evidence in systematic reviews in software engineering. In: II INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON EMPIRICAL SOFTWARE ENGINEERING AND MEASUREMENT. [**Proceedings...**]. 9-10 Oct. 2008.

DRUCKER, P. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, p.133-136, 1984.

FRASER. J.; SIMKINS. B. J. **Enterprise Risk Management**: an introduction and overview. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009.

GUIOTTI, I. X. P.; COSTA A. J. B.; BOTELHO D. R.. Gestão de riscos em entidades fechadas de previdência complementar no Brasil: Legislações, Teorias e Práticas de Mercado. **Revista ciências administrativas**. Fortaleza, v. 26, n. 1, e9107, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/e9107/pdf>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

KLEIN S. B.; SOUTES D. O. Sistemas de controle gerencial e inovação: uma categorização da produção científica de 2009 a 2018. **Capital científico**. V. 18, n. 2, abr-jun. 2020. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/322559453.pdf>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

LOPES, I. F.; BEUREN, I. M.; VICENTE E. F. R. Associação da evidenciação do gerenciamento de riscos com governança corporativa e desempenho em empresas com ADRs. **Revista evidenciação contábil & finanças**. João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 5-21, jan-abr. 2021. Disponível em: <https://contabilidade.no.abc.br/media/kunena/attachments/372/52215-Textodoartigo-156708-1-10-20210211.pdf>. Acessado em: 05 Mar. 2023

MALFA R. F. P.; GLÓRIA I. Identificação dos riscos em projetos de eventos. **Iberoamerican journal of project management**. V. 10, N.2, 2019. Disponível em: https://redib.org/Record/oai_articulo2426686-identifica%C3%A7%C3%A3o-dos-riscos-em-projetos-de-eventos. Acesso em: 05 Mar. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MEDEIROS, A. L.; TROMBINI M. M.; PEREIRA, D. Gestão de Riscos como instrumento de integração entre estratégia e os processos operacionais: o caso de uma universidade pública. **Revista Observatório**. V.6, n. 6, out-dez, 2020. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/10091/18230>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

NUNES, M. P. Motivações, riscos, barreiras e resultados associados à adoção do Global Sourcing por empresas brasileiras. **BBR. Brazilian business review**. Vol. 13, pag. 135-157, mar. 2016. Disponível em: <https://www.lens.org/lens/scholar/article/143-297-446-056-267/main>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

OLESKOVICZ M.; OLIVA F. L.; PEDROSO M. C. Gestão de riscos, governança corporativa e alinhamento estratégico: um estudo de caso. **Revista ibero americana de estratégia**. São Paulo, Vol. 17, Ed. 2, 2018. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/e83017a603d75052a306954056479181/1?pq-origsite=gscholar&cbl=616637>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

PAGE, M.; SPIRA, L. F. Corporate governance as custodianship of the business model. **The journal of management and governance**. V. 10, pag. 213-228, mar.

2016. Disponível em: <<https://www.lens.org/lens/scholar/article/026-925-526-044-269/main>>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

PAPULOVA, Z.; GAZOVA, A. Role of strategic analysis in strategic decision making. **Procedia Economics and Finance**, [s.l.], v. 39, p. 571-579, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221256711630301X>. Acesso em: 5 Mar. 2023.

PENHA, J. C.; PARISI, C. Um caminho para integrar a gestão de riscos à controladoria. *In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, Anais [...]*, Florianópolis, 2005.

PIERCE, E. M.; GOLDSTEIN J. ERM and strategic planning: a change in paradigma. **International journal of disclosure and governance**. V. 15, pag. 51-59, fev. 2018. Disponível em: <<https://www.lens.org/lens/scholar/article/044-195-125-376-773/main>>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

RAMOS K. H. C.; MONTEZANO L.; COSTA R. L.; SILVA A. C. A. M. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista gestão & tecnologia**. V.19, n.4, pag. 161-186, jul-set. 2019. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1593/1093>>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

RIVADENEIRA, A. W.; GRUEN, D. M.; MULLER, M. J.; MILLEN, D. R. Getting our head in the clouds. **Proceedings Of The Sigchi Conference On Human Factors In Computing Systems**, Mendoza, p. 995-998, ACM. 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1145/1240624.1240775>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

SCHUSTER, H. A.; MORETTI B. R.; SILVA M. Z. Institucionalização de práticas de gestão de risco em uma concessionária de distribuição de energia elétrica. **Contabilidade vista & revista**. V. 29, n.3, set-dez. 2018. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/3565>>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

SILVA, A. C. R.; BITENCOURT, C. F.; ZANOTTO, M. H. R.; SANTOS, D. F.; LOCATELLI, G. M. V. A importância da informação no contexto da sustentabilidade: uma inovação para maior competitividade nas diretrizes de gestão de risco. **Revista inteligência competitiva**. V. 9, n. 4, out-dez. 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/carlos-francisco-jorge/publication/342151160_a_importancia_da_informacao_no_contexto_da_sustentabilidade_uma_inovacao_para_maior_competitividade_nas_diretrizes_de_gestao_de_risco_the_importance_of_information_in_the_context_of_sustainability_an_/links/5ee4dc21a6fdcc73be782fb5/a-importancia-da-informacao-no-contexto-da-sustentabilidade-uma-inovacao-para-maior-competitividade-nas-diretrizes-de-gestao-de-risco-the-importance-of-information-in-the-context-of-sustainability-an.pdf>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

SILVA, D. E. L. S.; ARAÚJO S. L. E.; CAMPELLO L. O. S. Gestão de riscos o método do COSO aplicado à gestão de uma unidade de informação. **Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação**. Campinas, v.18, 2020. Disponível

em:<<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8660794/22982>>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

SILVA, G. R. R.; RAMOS, S. C.; ABIB, G.; ROGLIO K. D. Percepção de riscos na internacionalização do setor alimentício. **Internext (são paulo)**. V. 13, pag. 1-13, ago. 2018. Disponível em: <<https://www.lens.org/lens/scholar/article/088-774-666-844-00X/main>>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

SNIAZHKO S. Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature. **The journal of management and governance**. V. 6, pag. 1650692-1650692, jan. 2019. Disponível em: <<https://www.lens.org/lens/scholar/article/011-932-836-268-285/main>>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

STOCKER, F.; ABIB G. Gestão de riscos em Born Globals: o caso das cervejarias artesanais brasileiras. **BBR. Brazilian business review**. Rev. 16 (4), jul-ago. 2019. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23862019000400334&lang=en>. Acesso em: 05 Mar. 2023.

VECCHIATO, R. Creating value through foresight - first mover advantages and strategic agility. **Technological Forecasting & Social Change**. Vol. 101, pag. 25-36, Dez. 2015. Acesso em: 05 Mar. 2023.