

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS - PPGCC**

**ANA MARIA RIBEIRO BARBOSA**

**SISTEMA DE GESTÃO DE RISCO: análise dos fatores estratégicos para delimitação  
de um sistema de gestão de risco na ótica de analistas de risco e docentes.**

**RECIFE**

**2012**

**ANA MARIA RIBEIRO BARBOSA**

**SISTEMA DE GESTÃO DE RISCO: análise dos fatores estratégicos para delimitação de um sistema de gestão de risco na ótica de analistas de risco e docentes.**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para obtenção de título de Mestre.

**Orientador: Charles Ulises de Montreuil Carmona, Ph.D.**

**RECIFE**

**2012**

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Rejane Ferreira dos Santos, CRB4-839

B238s      Barbosa, Ana Maria Ribeiro

Sistema de gestão de risco: análise dos fatores estratégicos para delimitação de um sistema de gestão de risco na ótica de analistas de risco e docentes / Ana Maria Ribeiro Barbosa. - Recife : O Autor, 2012.

105 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Ph.D. Charles Ulises de Montreuil Carmona.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Ciências Contábeis, 2012.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Sistema de gestão de risco. 2. Fatores estratégicos. 3. Informação contábil. I. Carmona, Charles Ulises de Montreuil (Orientador). II. Título.

657 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2012 -087)



**Programa de Pós-Graduação  
Mestrado em Ciências Contábeis**

**Coordenação**



---

**SISTEMA DE GESTÃO DE RISCO: ANÁLISE  
DOS FATORES ESTRATÉGICOS PARA  
DELIMITAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO  
DE RISCO NA ÓTICA DE ANALISTAS DE  
RISCO E DOCENTES**

**Ana Maria Ribeiro Barbosa**

Dissertação submetida ao Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 31 de maio de 2012.

Banca Examinadora:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Charles Ulises de Montreuil Carmona'.

Orientador/Presidente: Charles Ulises de Montreuil Carmona (Ph.D)

Examinador Interno: Jeronymo José Libonati (Dr.)

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Jeronymo José Libonati'.

Examinador Externo: Marcos Roberto Gois de Oliveira (Ph.D) – PROPAD/UFPE

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Marcos Roberto Gois de Oliveira'.

Aos meus amores,  
Anielson, Gabriel e Rafael.

À minha mãe, Maria, pela herança de amor  
que hoje eu compartilho com meus filhos.

## AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação contou com a ajuda de várias pessoas, sem as quais não teria sido possível a sua concretização.

Assim, manifesto os meus sinceros agradecimentos:

À Deus, pelo amor e presença constantes.

Ao Professor Carmona, pela paciência, apoio e compreensão durante o período de orientação, mas principalmente pelo exemplo de parceria entre orientando e orientador.

Aos membros da banca examinadora, professor Dr. Jeronymo José Libonati e Professor Dr. Marcos Gois, pelas valiosas contribuições à dissertação.

Aos professores, colaboradores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco.

Aos amigos que foram fundamentais na realização deste estudo, professor Dr. Francisco José da Costa, professora Dra. Rosilene Marcon, professora Dra. Márcia Reis e professor MSc. Roberto Guimarães.

Aos amigos da turma de mestrado, com os quais compartilhei momentos especiais e inesquecíveis: Carol, Danilo, Gleice, Isídio, Priscila, Sheila, Silvana e Suênia.

Ao meu querido “Quarteto”: Anderson, Iane, Darlan e Valter, pelas lições de vida.

Aos familiares pelo apoio, amor e incentivo no decorrer deste trabalho, e, a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a sua realização.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar os fatores estratégicos determinantes para a delimitação de um sistema de gestão de risco organizacional. Para possibilitar a consecução desse objetivo, foi proposto um *framework* com descritores dos fatores estratégicos determinantes para a delimitação de um sistema de gestão de risco, identificados a partir de estudos realizados por diversos autores e de documentos envolvendo a gestão de risco, especificamente, *Enterprise Risk Management (ERM)*, *PMBok Guide* e norma ABNT NBR ISO 31000. Com base no *framework* foi elaborado, no sistema *limesurvey*, um questionário eletrônico que apresentou, após realização de pré-teste, validade de conteúdo e de face. Assim, nos meses de janeiro e fevereiro de 2012 foi realizada a coleta de dados de uma pesquisa do tipo *survey*, que teve como população profissionais das áreas de gestão de risco, mercado de capitais e finanças credenciados pela Associação de Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec) e docentes de instituições de ensino superior do país. A amostra, definida como intencional e por acessibilidade, foi formada por profissionais e docentes que conheciam tanto a estrutura operacional quanto estratégica de um sistema de gestão de risco, assim a amostra da pesquisa contou com 50 questionários válidos, os quais tiveram seus dados extraídos e tratados pelo pacote estatístico SPSS versão 18.0, que gerou o reagrupamento das variáveis constantes nesse instrumento, em oito grupos de fatores estratégicos, a saber: planejamento da gestão de risco, gestão da informação, sistema integrado de comunicação, monitoramento do controle dos riscos, respostas aos riscos, avaliação dos riscos, acompanhamento das ações organizacionais e auditoria da gestão dos riscos. Os resultados da pesquisa indicam que para os respondentes da pesquisa, os fatores identificados no estudo são considerados estratégicos e apresentam relevância moderada a alta para a delimitação de um sistema de gestão de risco. Constatou-se, ainda, que a informação contábil exerce um papel relevante nos fatores acompanhamento das ações organizacionais, avaliação dos riscos, monitoramento do controle dos riscos e auditoria da gestão dos riscos. Diante da identificação das contribuições e das limitações do estudo, recomenda-se a realização de novas pesquisas sobre o tema compreendendo outras dimensões da gestão de riscos, bem como a replicação da pesquisa com um número maior de respondentes nas diversas regiões do país.

Palavras-chave: Sistema de Gestão de Risco. Fatores Estratégicos. Informação Contábil.

## ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the determinants strategic factors for defining an organizational risk management system. To enable the achievement of this goal, it was proposed a framework with descriptors of the determinants strategic factors for determining the boundaries of a management risk system, identified from studies by various authors and documents involving risk management, specifically, ERM , PMBOK Guide and the ISO 31000 standard. The research is classified like a survey and was conducted with professionals in risk management, capital markets and finance accredited by the Investment Analysts and Professionals of the Capital Market Association (APIMEC) and with teachers from Brazilian universities. The sample was defined as intentional and by accessibility. The data collection instrument was an online questionnaire structured in a system called LimeSurvey. For data analysis, a descriptive and factor analysis was performed, by using the statistical package SPSS version 18.0, which led a variables grouping into eight strategic factors groups: risk management planning, information management, communication integrated system, monitoring of risk control, risk response, risk assessment, accompaniment of organizational actions and audit risk management. The survey results indicate that for the respondents, the factors identified in the study are considered strategic and have moderate and high relevance to the definition for a risk management system. It was found also that accounting information plays an important role in the factors of accompaniment organizational actions, risk assessment, monitoring of risk control and audit risk management. Before the identification of the study contributions and limitations, it is recommended to conduct further research including other dimensions of risk management, and replication of this research in a greater number of respondents in all the regions from Brazil.

Keywords: Risk Management System. Strategic Factors. Accounting Information.

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>ABNT NBR ISO 31000</b>	Norma Gestão de Risco – princípios e diretrizes
<b>BS 31100:2008</b>	<i>British Standard Code of Practice for Risk Management</i>
<b>BM&amp;F</b>	Bolsa de Mercadorias e Futuros
<b>COSO</b>	<i>Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway</i>
<b>COSO I</b>	Estrutura de controles internos
<b>ERM</b>	<i>Enterprise Risk Management</i>
<b>FE</b>	Fatores Estratégicos
<b>FERMA</b>	<i>Federation of European Risk Managers Association</i>
<b>GR</b>	Gestão de Risco
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>ISO</b>	<i>International Organization for Standardization</i>
<b>ISO 31000/2009</b>	<i>Risk management - Principles and guidelines</i>
<b>AS/NZS 4360/2004</b>	<i>Australian and New Zeland Standards on risk management</i>
<b>PMBok Guide</b>	<i>Guide to the Project Management Body of Knowledge</i>
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>PwC</b>	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
<b>IES</b>	Instituição de Ensino Superior

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> - Cadeia de valor de riscos e processos sob condições internas e externas .....	23
<b>Figura 2</b> - Visão comparativa do processo reativo face ao processo proativo de gestão .....	25
<b>Figura 3</b> - Matriz tridimensional da metodologia ERM .....	36
<b>Figura 4</b> - Etapas da metodologia da pesquisa .....	56
<b>Figura5</b> - Escala intervalar para Avaliação dos Fatores Estratégicos Determinantes na Delimitação de um Sistema de Gestão de Risco .....	62
<b>Figura 6</b> - Correlação entre os fatores estratégicos determinantes na delimitação do Sistema de Gestão de Riscos .....	88
<b>Figura7</b> - Correlação entre Fatores Estratégicos e a Informação Contábil .....	91

## LISTRA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Descrição cronológica de documentos de referência para a gestão de risco .....	32
<b>Quadro 2</b> - Componentes do Gerenciamento de Riscos Corporativos.....	35
<b>Quadro 3</b> - Grupos de processos de gerenciamento de processos.....	37
<b>Quadro 4</b> - Processo de gerenciamento de risco do projeto .....	38
<b>Quadro 5</b> - Escopo da norma ABNT NBR ISO 31000 .....	40
<b>Quadro 6</b> – Componentes do Gerenciamento de Riscos .....	49
<b>Quadro7</b> - <i>Framework</i> dos Descritores dos Fatores Estratégicos Determinantes de um Sistema de Gestão de Riscos .....	53
<b>Quadro 8</b> - Perfil dos participantes de pré-teste do questionário .....	60
<b>Quadro 9</b> - Descritores dos fatores estratégicos sugeridos no pré-teste do questionário .....	61
<b>Quadro 10</b> - Fatores Estratégicos Definidos pela Análise Fatorial .....	76
<b>Quadro 11</b> - Fatores Estratégicos Determinantes na Delimitação de um Sistema de Gestão de Riscos.....	87

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Universo e População da Pesquisa .....	63
<b>Tabela 2</b> - Indicadores e valores de referência para a análise estatística .....	65
<b>Tabela 3</b> - Formação acadêmica dos Respondentes .....	69
<b>Tabela 4</b> - Formação acadêmica Complementar dos Respondentes .....	70
<b>Tabela 5</b> - Tipo de Empresa onde Trabalha .....	70
<b>Tabela 6</b> - Cargo ou Função dos Respondentes.....	71
<b>Tabela 7</b> - Tempo de Atuação na Empresa.....	72
<b>Tabela 8</b> – Tempo de Atuação na Gestão de Riscos .....	72
<b>Tabela 9</b> - Abrangência de Atuação da Empresa .....	73
<b>Tabela 10</b> - Estado da Federação onde se localiza a Empresa.....	73
<b>Tabela 11</b> - Tipo de Instituição <i>versus</i> Abrangência de Atuação da Empresa .....	74
<b>Tabela 12</b> - Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator 1.....	77
<b>Tabela 13</b> - Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator 2.....	79
<b>Tabela 14</b> - Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator 3.....	80
<b>Tabela 15</b> - Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator 4.....	81
<b>Tabela 16</b> - Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator 5.....	82
<b>Tabela 17</b> - Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator 6.....	83
<b>Tabela 18</b> - Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator 7.....	84
<b>Tabela 19</b> - Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator 8.....	85
<b>Tabela 20</b> - Medidas Descritivas de Todos os Fatores .....	86
<b>Tabela 21</b> - Resultados da Análise de Agrupamento.....	90
<b>Tabela 22</b> - Correlação entre os Fatores Estratégicos e a Relevância da Informação Contábil .....	91

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS .....	17
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	17
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	17
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>21</b>
2.1 DEFINIÇÃO DE RISCO .....	21
2.2 SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS .....	24
2.3 METODOLOGIAS PARA GESTÃO DE RISCO .....	31
2.3.1 <i>Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM)</i> .....	33
2.3.2 <i>Project Management Body of Knowledge (PMBOK)</i> .....	37
2.3.3 <i>ABNT NBR ISO 31000</i> .....	40
2.4 FATORES RELACIONADOS À GESTÃO DE RISCO.....	44
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>55</b>
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>69</b>
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS .....	69
4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES ESTRATÉGICOS E DETERMINANTES NA DELIMITAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCO .....	75
4.2.1 <i>Agrupamento dos descritores dos fatores estratégicos determinantes para a delimitação de um sistema de gestão de risco.....</i>	75
4.2.2 <i>Identificação dos fatores estratégicos na delimitação de um sistema de gestão de risco .....</i>	77

4.2.3 <i>Análise das correlações entre os fatores estratégicos determinantes na delimitação de um sistema de gestão de risco</i> .....	87
4.2.4 <i>Relevância dos fatores estratégicos na delimitação de um sistema de gestão de risco</i> .....	89
4.3 ANÁLISE DA RELEVÂNCIA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL NA DELIMITAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE RISCO .....	90
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>100</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a gestão de risco ampliou a sua participação no modelo de gestão organizacional de empresas como as de serviços financeiros, bancos, empresas de comunicação, de energia, públicas e estatais. Esse fato pode estar relacionado ao aumento de eventos geradores de incertezas e riscos como, por exemplo, o acirramento da concorrência global, o aumento da complexidade do contexto macroeconômico, e a maior regulação dos governos.

O processo de implantação de um sistema de gestão de risco pode ajudar as organizações no estabelecimento de cenários e estratégias, evitando ameaças e aproveitando as oportunidades do ambiente, com o objetivo de contribuir para alavancar os negócios, por meio do monitoramento das informações, da análise dos riscos e do estabelecimento de critérios para avaliação e controle desses riscos.

Para a análise do ambiente, alguns instrumentos, modelos, metodologias e estruturas foram desenvolvidos com a finalidade de orientar os gestores na determinação de um sistema de gestão de risco. No entanto, cada sistema fundamentava-se nas percepções de quem o elaborou, na sua visão do que consiste gerenciar o risco, o que favorecia o fracasso do sistema, uma vez que copiar práticas e metodologias pode ser fácil; no entanto, é necessário que esses itens sejam ajustados ao contexto interno e externo da organização que implementa o sistema.

Com o objetivo de auxiliar o processo de estruturação e implementação da gestão de risco eficiente e eficaz, entidades nacionais e internacionais relacionadas à regulamentação e à normatização, desenvolveram guias, manuais e normas para alcançar tal objetivo. As principais organizações são: o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) que desenvolveu a metodologia *Enterprise Risk Management* (ERM),

que consiste na definição de um modelo genérico para a gestão de risco; a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que emitiu uma versão em português da norma americana ISO 31000 (*International Organization for Standardization*), desenvolvida para orientar a construção de um modelo específico para a organização que a utilizar; e o *PMBok Guide (Project Management Body of Knowledge)*, um guia de gerenciamento de projetos com abordagem genérica que objetiva identificar boas práticas relacionadas ao gerenciamento de projetos (ABNT, 2011; ERM, 2011; *PMBok Guide*, 2004).

A representatividade do tema gestão/gerenciamento de risco (neste estudo são sinônimos) no contexto acadêmico é considerável e para exemplificar o volume de artigos publicados sob o tema foi realizada uma consulta com o termo *Organizational Risk Management* na base de dados Proquest em novembro de 2011, foram localizados 16.378 arquivos. Desse total, 260 artigos foram publicados em 2011.

### **1.1 Caracterização do Problema**

Os gestores empreendem ações para que os objetivos de suas organizações sejam alcançados e algumas dessas ações devem estar relacionadas com a redução das fraquezas e maximização das oportunidades que essas organizações encontram no seu cotidiano (MACIEIRA, 2011)

Eventos como a concorrência global mais acirrada, a constante redução de custos, as demandas por inovação, os avanços da tecnologia da informação (TI), a responsabilidade ambiental e social, a pressão regulatória, os conflitos étnicos, o terrorismo, o aquecimento global e as pandemias são exemplos de fatores que podem impactar nos resultados das organizações de forma positiva ou negativa, o que os torna fatores de riscos para algumas organizações (DUARTE JÚNIOR, 2011)

Para fins de embasamento metodológico, neste trabalho o termo risco é considerado uma função da probabilidade de existência de uma determinada fonte de ameaça potencial, que ocorra num período específico (STONEBUMER; GOGUEN; FERINGANA, 2002), apesar de esses eventos se caracterizarem como ameaças e/ou oportunidades.

Para enfrentar tais eventos, a delimitação de um sistema de gestão de risco é uma etapa fundamental, mesmo que não integre o sistema formal da organização, como tradicionalmente ocorre nas empresas de pequeno porte. No entanto, a determinação de um sistema de gestão de risco não é simples e as entidades devem desenvolver ações voltadas à gestão de tais eventos para monitorar informações estratégicas e identificar incertezas e riscos, sejam eles de mercado, operacionais, de crédito, legais ou de liquidez (JESUS; ROCHA; VIANA, 2011.)

De forma geral, a gestão de risco pressupõe a definição de um sistema que viabilize identificar, analisar, monitorar, controlar ou mitigar eventos que representem risco para as organizações.

A delimitação de um sistema de gestão de risco apresenta etapas comuns a toda e qualquer organização, tanto no contexto operacional quanto no estratégico e que podem ser consideradas genéricas, passíveis de integrar a etapa de planejamento do sistema de qualquer categoria de organização. Assim, a identificação de fatores operacionais e estratégicos que venham contribuir para o sucesso da delimitação do sistema, torna-se uma etapa importante a ser considerada pela organização.

Com base nesse contexto, surge a questão problema deste trabalho de pesquisa: **Quais fatores estratégicos são determinantes para a delimitação de um sistema de gestão de risco?**

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores estratégicos determinantes para a delimitação de um sistema de gestão de risco organizacional na ótica de analistas de risco e docentes.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os fatores estratégicos determinantes para a delimitação de um sistema de gestão de risco;
- Determinar, na opinião de profissionais das áreas de finanças, de mercado de capitais, de gestão de risco e de acadêmicos, o grau de relevância dos fatores estratégicos de um sistema de gestão de risco.
- Verificar o nível de relevância da informação contábil na delimitação de um sistema de gestão de risco.

## **1.3 Justificativa**

A partir do levantamento de estudos sobre os temas processos e gestão/gerenciamento de risco em diversas bases científicas brasileiras (Ex: Base de dados Proquest; Base de dados da Capes, Revista de Contabilidade e Finanças), constatou-se a existência de estudos que buscam ou divulgam as práticas de gestão de risco (SANTOS; CARMONA; LEISMANN, 2010; GIMENES, 2008; DUARTE JÚNIOR, 2011; JESUS; ROCHA; VIANA, 2001); detalham a estrutura de um sistema de gestão de risco (GONÇALVES JÚNIOR, 2008;

KIMURA; PERERA 2005; DUARTE JÚNIOR, 2011; STONEBUMER, GOGUEN, FERINGA, 2002; PRADO; BASTOS ; DUARTE JÚNIOR, 2011), e tratam de instrumentos e técnicas utilizadas na gestão de risco (BORGES; MOURA, 2010; SAITO, 2011). Congregar esses descritores em um quadro referencial teórico dos descritores dos fatores estratégicos é relevante uma vez que pode ajudar as organizações no gerenciamento dos riscos. Gestores de entidades de vários setores econômicos que desejam ou estejam em processo de elaboração e implementação de sistemas de gestão de risco podem utilizar os resultados deste estudo no auxílio desse processo.

A realização desse estudo também pode contribuir cientificamente para o desenvolvimento da temática servindo de base para a realização de pesquisas por estudantes da área de gestão de risco, administração, finanças, contabilidade e outras nas quais os pesquisadores demonstrem interesse pelo tema.

Vista tradicionalmente como um recurso útil no processo de gestão organizacional a informação contábil é um descritor importante para a delimitação de um sistema de gestão de risco, uma vez que esse tipo de informação serve de base para a tomada de decisão quanto as características e abrangência do sistema de gestão de risco.

Outro aspecto importante a ser considerado em relação a informação contábil como descritor dos fatores estratégicos, é o atual processo de convergência da contabilidade brasileira às normas internacionais, o que favorece o alinhamento entre a contabilidade e a realidade das organizações que enfrentam fatores de risco. Uma demonstração dessa ligação entre a informação contábil e a gestão de risco, foi o desenvolvimento dos pronunciamentos técnicos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Técnicos (CPC), especificamente os de número 38, 39 e 40, os quais orientam quanto ao reconhecimento, mensuração, e evidenciação dos instrumentos financeiros pela contabilidade, explicitando a relação com o risco e sua gestão. Assim, este estudo também pode contribuir para ratificar a relevância da informação

contábil na gestão dos riscos organizacionais.

Assim, este estudo pode contribuir para a realização de estudos complementares mais abrangentes ou mais específicos sobre os fatores estratégicos determinantes para a delimitação de sistemas de gestão de risco.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Além desta introdução, capítulo um do estudo, que aborda a caracterização a pesquisa, os objetivos e a justificativa, este trabalho ainda contempla quatro capítulos, conforme descrito a seguir:

O capítulo dois abrange a Fundamentação Teórica do trabalho, que está estruturada em quatro seções: primeiramente, são definidos vários tipos de risco; em seguida, na parte dois, são apresentados conceitos e características de sistemas de gestão de risco; na terceira parte são descritos três documentos relacionados a gestão de risco – ERM, *PMBOK Guide* e a norma brasileira ABNT NBR ISO 31000; na última parte são apresentados fatores relacionados ao sucesso na gestão de risco, com elaboração de um quadro referencial teórico dos descritores de fatores estratégicos determinantes para delimitação de um sistema de gestão de risco.

A Metodologia de Pesquisa é apresentada no capítulo três. São descritos nesse capítulo todas as etapas e procedimentos que foram utilizados para a realização de uma pesquisa do tipo *survey*, ou seja, definição das características metodológicas da pesquisa, determinação do universo e do tamanho da amostra, definição e estruturação do instrumento de coleta de dados, identificação das etapas da pesquisa e, por fim, a descrição do processo de análise dos dados.

O capítulo quatro descreve a análise dos resultados da pesquisa e está estruturado em

quatro seções: análise descritiva dos dados sócio demográficos, a identificação dos fatores estratégicos determinantes na delimitação de um sistema de gestão de risco, a análise da relevância dos fatores identificados e da informação contábil na delimitação de um sistema de gestão de riscos.

O último capítulo apresenta as conclusões da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Definição de Risco

O conceito de risco desenvolveu-se a partir do trabalho “*Portfolio Selection*” de Harry Markowitz, publicado em 1959, o qual deu origem a Moderna Administração Financeira.

No entanto, o risco assumiu sua posição de destaque nas finanças mais recentemente, diante de escândalos internacionais ocorridos no mundo dos negócios, como o Barings Bank, Procter&Gamble, Bankers Trust, Gibson Greetings, Orange County, Metallgesellschaft (DUARTE JÚNIOR, 2011).

Tradicionalmente, a noção de risco está associada a algo que pode dar errado (DELLOITTE, 2003), pois o risco decorre de uma situação de incerteza em relação a um determinado evento (MACEDO *et al* 2006), podendo o seu efeito ser positivo ou negativo e essa constatação torna a gestão de risco determinante na geração de valor para as organizações.

Tal constatação também é feita por Saito e Schiozer (2008). Os autores afirmaram que a partir do desenvolvimento dos trabalhos de Stulz (1984) e Smith e Stulz (1985), a idéia de negatividade dos riscos se alterou, uma vez que os autores trouxeram razões teóricas para que a gestão de risco pudesse gerar valor na presença de imperfeições de mercado.

Outra visão sobre risco o considera como um conceito multidimensional, associado à possibilidade de perda financeira (CARMONA; LUCENA, 2009; DUARTE JÚNIOR, 2011).

A seguir, são apresentadas algumas tipologias de risco (DUARTE JÚNIOR, 2011; ALLEN, 2003, BIS, 2004).

- **Risco de Mercado:** este tipo de risco está relacionado ao comportamento do preço do ativo diante das condições de mercado. Pode ser subdividido em quatro grandes áreas: risco do mercado acionário, risco do mercado de câmbio, risco do mercado de juros e risco do mercado de *commodities*.

Segundo relatório anual da Sadia (2004), o risco de mercado pode ser descrito como a mudança potencial no valor da carteira de negociação decorrente do movimento de taxas de mercado, preços e volatilidades, uma vez que uma operação típica ou posição pode ser exposta a uma série de riscos de mercado diferentes.

- **Risco Operacional:** corresponde a possíveis perdas como resultado de sistemas e/ou controles inadequados, falhas de gerenciamento e erros humanos. Subdivide-se em: risco organizacional; risco de operações e risco de pessoal. Esse tipo de risco também envolve a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.

- **Risco de Crédito:** está relacionado à possíveis perdas quando um dos contratantes não honra seus compromissos. As perdas estão relacionadas aos recursos que não serão recebidos. Pode acontecer tanto pela negociação, com ativos de balcão (câmbio, *forward*, *swaps*, títulos públicos, ações) como pela bolsa de valores e das “*clearing houses*” das bolsas de derivativos.

- **Risco Legal:** está vinculado à possíveis perdas quando um contrato não pode ser legalmente amparado e corresponde à noção do *risco legal*. Nesse grupo, estão compreendidos os riscos de perdas por documentação insuficiente, insolvência, ilegalidade,

falta de representatividade e/ou autoridade por parte de um negociador, entre outros.

- **Risco de Liquidez:** ocorre quando um ativo real ou instrumento financeiro não pode ser vendido ou liquidado com relativa rapidez ou que acarrete prejuízo.

Corroborando com a descrição das tipologias de risco apresentadas, apresenta-se, na Figura 1, a cadeia de valor do risco descrita por Duarte Júnior (2011).

**Figura 1:** Cadeia de Valor de riscos e processos considerando condições internas e externas

Cadeia de Valor Riscos e Processos		Condições Externas	Condições Internas	
<b>Operações</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridade de dados;</li> <li>• Eficácia do processo;</li> <li>• Capacidade do processo;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Fornecedores;</li> <li>• Canais de distribuição.</li> </ul>	<b>Legal e Regulatório</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas legais;</li> <li>• Regulamentações;</li> <li>• Leis ambientais;</li> <li>• Leis trabalhistas;</li> <li>• Sigilo e confiabilidade;</li> <li>• Lavagem de dinheiro;</li> <li>• Práticas de vendas;</li> <li>• Exigências de capital.</li> </ul>	<b>Ambiente de Negócios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente social, político;</li> <li>• Ambiente de negócios;</li> <li>• Concorrência;</li> <li>• Catástrofes naturais;</li> <li>• Continuidade do negócio;</li> <li>• Salvaguarda de ativos.</li> </ul>	<b>Estratégia/Estrutura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura Governamental;</li> <li>• Estrutura organizacional;</li> <li>• Políticas,</li> <li>• Planejamento estratégico;</li> <li>• Fusões e aquisições;</li> <li>• Alianças e parcerias.</li> </ul>	<b>Cliente</b>
<b>Tecnologia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação da Tecnologia;</li> <li>• Planejamento Tecnológico;</li> <li>• Estratégia de <i>e-bussiness</i></li> </ul>	<b>Recursos Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração;</li> <li>• Motivação;</li> <li>• Produtividade.</li> </ul>	<b>Mercado, Crédito, Operacional e Financeiro</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comércio Exterior;</li> <li>• Renda Fixa e Variável;</li> <li>• Liquidez do Mercado</li> <li>• Papéis e Títulos;</li> <li>• Garantias;</li> <li>• Concentração de Crédito;</li> <li>• Gestão de Capital;</li> <li>• <i>Funding</i> e Fluxo de Caixa.</li> </ul>	<b>Cultural</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas;</li> <li>• Comunicação;</li> <li>• Ética e valores;</li> <li>• Integração em fusões;</li> <li>• Integração cultural;</li> <li>• Mudanças.</li> </ul>	
<b>Portifólio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração de Portifólio;</li> <li>• Obrigações;</li> <li>• Produtos;</li> <li>• Precificação.</li> </ul>	<b>Cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Performance</i>;</li> <li>• Confiabilidade;</li> <li>• Preço.</li> </ul>			<b>Acionista</b>
				<b>Funcionário</b>

Fonte: Adaptada de Duarte Júnior(2011)

Observa-se, na figura, diversos aspectos relacionados à diferentes fatores

organizacionais que, mediante a condições internas e externas, podem interferir na geração de valor pela organização, uma vez que cada um dos processos descritos é passível da ocorrência de eventos que podem caracterizar-se em riscos, dependendo de como a organização se situa em relação à eles e aos agentes organizacionais internos (gestores, funcionários, conselho consultivo, acionistas) e externos (clientes, fornecedores, parceiros).

A estrutura foi desenvolvida para demonstrar a composição de um dicionário de risco, instrumento desenvolvido com o objetivo de auxiliar as organizações no direcionamento de ações tanto relativas à gestão dos riscos e processos dentro da cadeia de valor quanto às condições externas e internas (DUARTE JÚNIOR, 2011), fatores importantes a serem considerados no delineamento de sistemas de gestão de riscos.

## **2.2 Sistemas de Gestão de Risco**

Corroborando com os aspectos descritos na figura 1 por Duarte Júnior (2011), a gestão de risco caracteriza-se por um enfoque estruturado de alinhamento entre estratégia, processos, pessoas, conhecimento organizacional e tecnologia para avaliar e controlar incertezas positivas e negativas e que possibilita a geração de valor à organização (CAVALCANTI, 2011).

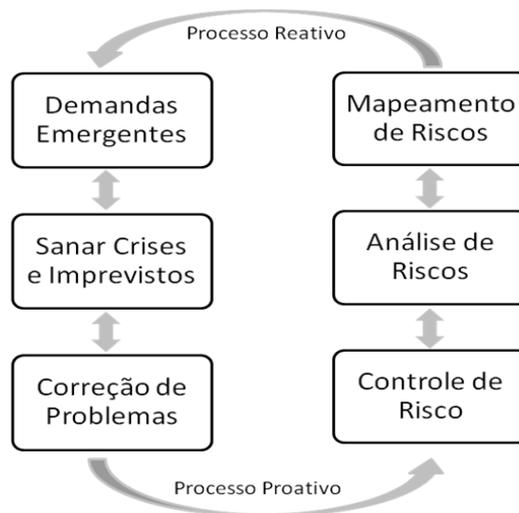
Já Nohara *et al* (2005) ressaltam que a gestão de riscos está relacionada a uma abordagem sistemática que objetiva identificar as ações organizacionais a serem tomadas diante de incertezas diversas, provocadas pela identificação, avaliação, compreensão, ação e comunicação dos itens de risco.

Por outro lado, Cavalcanti (2011) afirma que um dos grandes desafios atuais da prática de gestão de riscos é atuar não só de forma preventiva aos eventos de incerteza, mas principalmente, criar oportunidades de ganhos. Ao considerar a gestão de riscos como um

custo, gerenciá-los de forma reativa excede substancialmente o investimento efetuado de forma proativa. Gerar oportunidades a partir das incertezas não é simplesmente olhá-las como possibilidades de melhoria, mas concebê-la como consequência da aplicação efetiva de controles internos que garantam a solidez dos processos de negócio.

Na figura 2, a seguir, são apresentadas as diferenças entre os dois processos de gestão de risco, o proativo e o reativo:

**Figura 2:** Visão comparativa do processo reativo face ao processo proativo de Gestão de Risco



Fonte: Adaptado de Cavalcanti (2011)

A figura 2 ilustra que os dois processos de gestão de risco caracterizam-se por processos essencialmente contínuos. No entanto, ao contrário do processo reativo que está centrado em ações para sanar os efeitos de crises e corrigir problemas de forma emergencial, o processo proativo se baseia na identificação e análise dos riscos e o seu monitoramento contínuo, possibilitando aos gestores identificar riscos e oportunidades e facilitar a tomada da melhor decisão possível.

O processo de gestão de risco pode ser balizado a partir de alguns documentos publicados por algumas instituições e que podem servir de base para orientar a estruturação de sistemas de gestão de risco.

A elaboração de um sistema de gestão de risco é um processo complexo que necessita toda a atenção do gestor responsável. Dada essa constatação e em face da importância do processo para as organizações, foram elaborados, nas últimas décadas, vários documentos que podem servir de base para auxiliar as organizações na gestão de risco, dentre elas se pode citar o caso do *Credit Suisse Group*, que compreende um grupo de instituições financeiras que possui uma estrutura de gestão de risco formalizada e atuante.

De acordo com o manual de gestão de risco da instituição referente ao exercício de 2004 (pág.8), a função de gestão de risco do *Credit Suisse Group* é composta dos seguintes grupos:

- **Strategic Risk Management (SRM)** – ações do sistema SRM como a "consciência de risco" independente da instituição e é cobrado com a aprovação do quadro de risco, estrutura, metodologia e limite. SRM avalia o perfil de risco global do Banco mundial e recomenda ações corretivas quando necessário para a alocação de capital e gestão de riscos.
  
- **Gerenciamento de Risco de Crédito** - responsável pela análise de crédito de contrapartes e dos emitentes, configuração e aprovação de limites de crédito, aprovação das transações, avaliação e a gestão dos ativos depreciados e o estabelecimento de políticas do Banco e da estratégia sobre a contraparte e risco de crédito do país.
  
- **Medição e Gestão de Riscos** - responsável pela medição e comunicação de todos os riscos de crédito e dados de mercado de risco e pela coordenação da gestão de risco operacional.

O *Credit Suisse Group* aumentou os seus métodos quantitativos de risco ao longo dos últimos anos, por meio da introdução de uma ferramenta para mensurar todos os riscos quantificáveis de forma abrangente e consistente, o sistema de informação (ERC) que subsidia a gestão de risco gera gráficos de todos os riscos em função do potencial de perda econômica, independentemente do seu tratamento na contabilidade financeira e os requisitos de adequação de capital.

O ERC serve à instituição e às suas unidades como o indicador de risco central na área de gestão de riscos e constitui um elemento importante para a gestão do capital e o planejamento.

Outra estratégia adotada pelo grupo para garantir a base do capital do banco e sua rentabilidade em longo prazo, além de proteger os ativos de seus clientes e acionistas, é o desenvolvimento e implementação de orientações quanto ao controle da gestão de riscos, os quais incluem:

- Definição dos limites de risco;
- Implementação de controles internos sistemáticos; e
- Desenvolvimento de sistemas de gestão de risco.

Assim, procedimentos de mensuração de risco e de gestão são vistos como uma parte significativa dos negócios e da estratégia de longo prazo. Assim, o *Credit Suisse Group* vem investindo no desenvolvimento e implementação de sistemas de medição e monitoramento e de predição de risco, o qual produz alertas precoces apoiados por uma estrutura abrangente de contro de riscos.

A gestão de riscos é vista pela instituição como um ciclo contínuo que aborda todos os riscos significativos aos quais a organização está exposta. A seguir são descritas as etapas desse processo:

- I – formulação de objectivos e estratégias de negócios, que abrange a identificação, avaliação e medição, controle, monitoramento e avaliação de todos os tipos de risco;
- II - comunicação à Diretoria Executiva, ao Conselho de Administração e aos órgãos de supervisão.
- III - monitorização das atividades diárias com foco nos objetivos e estratégias predefinidos.

A cultura da consciência do risco é alimentada pelo *Credit Suisse Group* que a percebe como um elemento vital na promoção de um adequado grau de profissionalismo em todas as suas operações. A instituição acredita que essa cultura deve ser desenvolvida e mantida em todos os níveis organizacionais.

Para auxiliar nesse processo de conscientização, foi criado um Comitê de Gestão de Risco especial composto por membros da alta administração. Este Comitê está realizando a supervisão de todas as informações relevantes de riscos e as ações relacionadas.

Outro fato relevante envolve o desenvolvimento e a implementação eficaz de mecanismos de gestão de risco, os quais são constantemente melhorados por meio do desenvolvimento contínuo de novos instrumentos de gestão de risco, da melhoria dos sistemas existentes, e do aperfeiçoamento dos procedimentos organizacionais.

Uma estratégia montada pela instituição para evitar conflitos de interesses em suas unidades de crédito e garantir a objetividade do julgamento sobre a relação entre risco e retorno, foi a organização dos especialistas de crédito em relação à segmentação de clientes e outras subcategorias de especial *expertise* de empréstimo, certificando-se que as políticas e orientação da instituição sejam cumpridas em todas as circunstâncias.

A seguir, são apresentados exemplos de atividades desenvolvidas pelo *Credit Suisse Group* para mitigar diversos tipos de riscos:

- recuperação de rendimentos no curso dos processos de falência: para manter os riscos de crédito potenciais dentro de limites adequados, são definidos limites de crédito com relação ao cliente, grupo de clientes, a indústria, o país, a categoria de negócios e outros segmentos.
- definição de categorias de risco de crédito: a unidade de gestão centralizada de crédito garante que o Banco tenha uma visão clara da exposição ao risco, assim como de todas as medidas relevantes de minimização do risco de crédito como por exemplo, a definição da probabilidade de inadimplência, a identificação de cotações de perda e *drivers* de risco sistemático em qualquer momento.
- definição de um devedor ou contraparte: em geral, os processos de controles de negócios estão sendo melhorados continuamente como parte de medidas para neutralizar o risco legal. No entanto, a instituição afirma que uma parcela significativa do risco legal está relacionada com os países individualmente ou com as instituições vinculadas a tais países, não para as partes contratantes ou dos contratos propriamente ditos, ou seja, o Banco é, naturalmente, incapaz de influenciar esses riscos.
- a gestão dos riscos operacionais da instituição baseia-se em cinco categorias de risco: organização, políticas e processos, tecnologia, fatores humanos e externos. Os esforços de crédito Suisse na área dos riscos operacionais são baseados na convicção que a gestão eficaz de riscos operacionais está intimamente relacionada com a manutenção adequada dos processos de gestão.

- Para atingir o risco de mercado, a controladora utiliza uma série de técnicas de medição complementares de risco, incluindo:
  - a) **Value at Risk (VAR):** uma estimativa estatística da perda potencial decorrente de uma carteira para um determinado nível de confiança e riscos, utilizando os movimentos do mercado determinados a partir de dados históricos;
  - b) **Análise do cenário:** estima a perda potencial imediata devido a alterações significativas nos parâmetros de mercado. Essas alterações são modeladas com base nos últimos eventos extremos e cenários hipotéticos;
  - c) **Capital de Risco Econômico (ERC):** é projetado como um modelo de avaliação de risco consistente e abrangente em todo o grupo. ERC é definido como a quantidade de capital econômico necessário para manter-se solvente nos negócios sob condições extremas de negócios do mercado e operacional. ERC é calculado separadamente para o risco de posição, o risco do negócio e o risco operacional. Exemplos de riscos de mercados tornaram-se mais complexos, e uma sofisticada modelagem passou a ser determinante para a avaliação de risco e análise de risco/retorno.
  - d) **Limites de risco de mercado:** é o estabelecimento e a manutenção de um sistema de risco de mercado integrado, o qual limita e controla a gama de riscos de mercado inerentes às atividades comerciais.

As estratégias descritas no manual da entidade, demonstram a importância que a instituição demonstra com a gestão de risco, procurando manter-se eficiente e eficaz na realização de seus negócios.

### **2.3 Metodologias para a Gestão de Risco**

Os documentos criados nas últimas duas décadas objetivaram orientar a gestão de risco e apresentam características genéricas, uma vez que “há inúmeras formas de se atingir os objetivos do gerenciamento de risco e é impossível tentar defini-las” (FERMA, 2011). Dentre os documentos relacionados, a norma ISO 31000 tem alcançado destaque mundial e pode ser considerada a norma das normas em gestão de risco, seja este risco ambiental, operacional ou financeiro, aplicável às organizações de todos os tipos e tamanhos (BASTOS, 2009).

No Quadro 1, a seguir, é apresentada a cronologia de desenvolvimento de diversos documentos que foram desenvolvidos com o objetivo de orientar as empresas na elaboração de seus sistemas de gestão de risco:

**Quadro 1:** Descrição Cronológica de Documentos de Referência para a Gestão de Risco

<b>DOCUMENTO</b>	<b>ANO DE DESENVOLVIMENTO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>AUTOR</b>
COSO I	1992	Framework para a implantação de uma estrutura de controles internos a partir de cinco componentes: ambiente de controle, avaliação de risco, atividade de controle, informação e comunicação, e monitoramento.	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway</i>
AS/NZS 4360	1999	Fornecer uma estrutura genérica para o estabelecimento dos contextos e para a identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos. Trata riscos por uma visão generalista e aplicável em qualquer segmento de atuação	<i>Standards Australian - Standards New Zeland</i>
FERMA	2002	Guia europeu da prática de gestão de risco a partir de uma visão objetiva do processo de gerenciamento de riscos. Contempla modelo para realização das análises de riscos.	<i>Federation of European Risk Managers Association</i>
ERM	2004	Ampliação do conceito abordado pelo COSO I, alinhado de forma integrada a estratégia da organização, induz conceitos como apetite ao risco.	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway</i>
BS 31100	2008	Manual de orientação da BSI para gerenciamento de riscos. Apresenta dez princípios-chave para gestão de riscos, modelo, framework, processo e guia de implantação prática.	<i>British Standard Institution</i>
ISO 31000	2009	É referência mundial para a prática de gestão de riscos. Apresenta onze princípios da gestão de riscos, modelos de orientação para desenvolver e controlar uma framework de risco e um processo genérico de gestão de risco.	<i>Institutional Organization for Standardization</i>
ABNT NBR ISO 31000	2010	Versão brasileira da norma americana ISO 31000. Não possui poder normativo.	Associação Brasileira de Normas Técnicas

**Fonte:** Adaptado e atualizado a partir de Macieira (2008).

Uma análise do quadro 1 revela que já na década de 1990 a preocupação em definir uma estrutura para “ajudar as organizações a melhorar o seu desempenho com maior agilidade, confiança e clareza” (COSO, 2012).

Em janeiro de 2012, a COSO divulgou um estudo intitulado *Understanding and Communicating Risk Appetite* que foi desenvolvido com o objetivo de ajudar as organizações a articular melhor, desenvolver e implementar o seu apetite ao risco, que consiste na definição de quanto a entidade está disposta a aceitar de risco para alcançar seus objetivos. O estudo foi escrito por Larry Rittenberg, o Professor de Contabilidade na Universidade de Wisconsin-Madison, e Martens Frank, diretor de prática de consultoria da PwC.

Para o início de 2013, a entidade informou em seu sítio que divulgará uma atualização da estrutura de controles internos desenvolvida em 1992.

Sobre a interação da gestão de risco com a gestão organizacional, dentre as metodologias descritas no Quadro 1, destaca-se a ERM que inova nesse sentido. Portanto, considerando o objetivo deste trabalho, serão apresentados na próxima seção a descrição dos documentos ERM, do *PMBok Guide* e ABNT NBR ISO 31000.

### 2.3.1 *Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM)*

Desenvolvido em 2001, pela PwC, a pedido do COSO, a metodologia ERM compreende práticas de governança corporativa e aborda métodos e conceitos de contabilidade gerencial, administração de empresas, economia, direito, entre outras áreas. Além do foco gerencial no controle dos processos, constata a necessidade da gerência efetiva e eficaz do risco aliado a estrutura de governança corporativa (ZANETTE et al, 2009).

Em 2004, foi divulgada a terceira versão da metodologia COSO I, intitulada *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, que ficou conhecida como COSO II ou

ERM e diferencia-se da versão anterior ao expandir o controle interno e estender esse controle a gerência de risco da organização, mantendo a estrutura integrada.

A premissa da gerência de risco empresarial, definida pelo COSO (2004), consiste no processo de gestão de risco, efetuado por qualquer pessoa na organização e que pode ser aplicado no ajuste da estratégia da corporação, projetando e identificando os eventos potenciais que podem afetar a entidade, e conduzi-la ao risco, de forma a garantir a realização dos seus objetivos (ZANETTE et al, 2009).

A estrutura de gerenciamento do risco ERM apresenta oito componentes distintos, os quais compreendem ações necessárias para que a organização alcance seus objetivos. O Quadro 2, a seguir, apresenta cada delas:

**Quadro 2:** Componentes do Gerenciamento de Riscos Corporativos

COMPONENTES	DEFINIÇÕES	ESTRATÉGIAS
Ambiente Interno	Determinar os conceitos básicos sobre a forma como os riscos e os controles serão vistos e abordados pelos empregados da organização.	Estabelecimento de uma filosofia de tratamento de riscos e estabelece um limite de apetite a risco.
Fixação de Objetivos	Assegurar que a administração adote um processo para estabelecer objetivos e que os escolhidos propiciem suporte ao gerenciamento de risco.	Alinhamento dos objetivos escolhidos com a missão da organização e com seu apetite a risco.
Identificação de Eventos	Definir eventos endógenos ou exógenos que podem impactar a organização.	Classificação dos eventos como riscos, oportunidades ou ambos.
Avaliação de Riscos	Considerar os efeitos inerentes e residuais dos riscos, bem como sua probabilidade e seu impacto à organização.	Determinação da forma como serão administrados os riscos e em seguida os associa aos objetivos que podem influenciar.
Resposta a Risco	Definir as possíveis respostas ao risco, possibilitando que os empregados evitem, aceitem, reduzam ou compartilhem os riscos.	Seleção do conjunto de ações destinadas a alinhar os riscos às respectivas tolerâncias e ao apetite a risco.
Atividades de Controle	Buscar a eficácia na execução das respostas ao risco organizacional	Definição de políticas e procedimentos operacionais relacionados ao alcance das metas e objetivos traçados pela administração.
Informações e Comunicações	Auxiliar na identificação, avaliação e respostas ao risco, por meio do fluxo de informações relevantes em todos os níveis hierárquicos e em todas as direções, orientando no entendimento de funções e responsabilidades.	Definição de processo contínuo de comunicação intra-organizacional claro e preciso quanto às funções e atribuições de todas na organização.
Monitoramento	Monitorar e ajustar o processo de gerenciamento de riscos corporativos a fim de possibilitar à organização reagir ativamente e mudar suas estratégias segundo as circunstâncias.	Realização do processo de monitoramento por meio de atividades gerenciais contínuas, avaliações independentes ou uma combinação desses dois procedimentos.

**Fonte:** Elaborado a partir de COSO - Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa (2010).

Para facilitar o entendimento do ERM, foi desenvolvida uma matriz tridimensional em forma de cubo, que possibilitou a verificação da inter-relação entre os componentes do modelo, as categorias de objetivos da empresa e as unidades organizacionais. A figura 3, a seguir, apresenta essa matriz (COSO, 2011):

**Figura 3:** Matriz tridimensional da metodologia ERM



Fonte: COSO (2011)

A figura 3 indica que o gerenciamento de risco pode ocorrer tanto em nível global da organização e do modelo, quando em nível de cada um dos componentes das três dimensões correlacionadas. O gerenciamento do risco no ERM tem foco no processo e está inteiramente relacionado ao conjunto de componentes do modelo.

Os itens descritos como unidades da organização representam a amplitude de aplicação do modelo. Os responsáveis pelas unidades administrativas são encarregados pela implementação e monitoramento das etapas do processo de gerenciamento do risco. Já as categorias de objetivos compreendem dimensões distintas. No entanto, há uma inter-relação, uma vez que determinado objetivo pode ser classificado em mais de uma categoria, abordam necessidades diferentes da organização e podem permanecer sob a responsabilidade direta de diferentes executivos (COSO, 2004).

### 2.3.2 Project Management Body of Knowledge (PMBok Guide)

O *PMBok Guide* é um guia de gerenciamento de projetos com abordagem genérica que tem por objetivo principal identificar o conjunto de boas práticas relacionadas ao gerenciamento de projetos (PMBok, 2004). Foi desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI, entidade sem fins lucrativos, fundada em 1969, que objetiva desenvolver normas, seminários, programas educacionais e certificação profissional (DINSMORE; CAVALIERE, 2005).

De acordo com Dinsmore e Cavaliere (2005), a terceira versão do guia PMBoK apresenta mudanças substanciais no conteúdo do guia anterior. O guia foi ampliado e passou a apresentar quarenta e quatro processos de gerenciamento de projeto, cinco a mais que no anterior. No entanto, devido ao seu enfoque genérico, o guia apresenta limitações que justificaram o desenvolvimento do trabalho de Dinsmore e Cavaliere (2005), que segundo os autores visa complementar o *PMBok Guide*.

O guia da PMBoK descreve a natureza dos processos de gerenciamento de projetos em termos de integração entre os processos, interações entre eles e os objetivos a que atendem. Esses processos são agregados em cinco grupos, definidos como os grupos de processos de gerenciamento de projetos, descritos no Quadro 3, a seguir:

**Quadro 3:** Grupos de processos de gerenciamento de processos

PROCESSO	DESCRIÇÃO
Iniciação	Define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto.
Planejamento	Define e refina os objetivos, o planejamento e a estratégia de implementação, assim como a programação das atividades, prazos, custos, riscos e formação da equipe.
Execução	Coordena as pessoas e recursos para execução do plano do projeto;
Monitoramento e Controle	Mede e monitora regularmente o progresso do projeto visando identificar desvios em relação ao planejamento, de forma que possam ser implementadas ações corretivas.
Encerramento	Formaliza a aceitação dos produtos e serviços entregues, ou qualquer outro resultado importante do projeto ou de uma fase.

**Fonte:** Elaborado a partir de *PMBok Guide* (2004).

As etapas descritas acima são inter relacionadas, uma vez que o início de uma nova etapa depende da conclusão da etapa anterior. Os processos de gerenciamento de projetos também são agrupados em nove áreas de conhecimento, as quais compreendem: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições do projeto.

O trabalho foi realizado com base no processo de gerenciamento de risco, o qual visa maximizar os resultados dos eventos positivos e minimizar as conseqüências dos eventos negativos, considerando a qualificação dos riscos com base na conjunção das suas dimensões-chave (probabilidade e impacto), assim como a fase com que o projeto se encontra durante todo o ciclo de vida (DINSMORE; CAVALIERI, 2005)

O Quadro 4 apresentado abaixo, apresenta o detalhamento do processo de gerenciamento de risco do projeto:

**Quadro 4:** Processo de gerenciamento de risco do projeto

ETAPAS	OBJETIVOS
Planejamento de gerenciamento de riscos	Decidir como abordar, planejar e executar as atividades de gerenciamento de riscos
Identificação dos riscos	Identificar os riscos que podem afetar o projeto
Análise qualitativa dos riscos	Priorizar os riscos em função da sua probabilidade e impacto para o projeto.
Análise quantitativa dos riscos	Analisar numericamente o impacto do risco nos objetivos do projeto
Planejamento de respostas a riscos	Desenvolver planos de ação para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças para o projeto.
Monitoramento e controle de riscos	Acompanhar os riscos, identificar novos riscos, executar planos de respostas e avaliar sua eficácia.

**Fonte:** Adaptado de *PMBok Guide* (2004)

O planejamento de gerenciamento de risco compreende os processos de identificação, análise, resposta, monitoramento e controle dos riscos e é parte essencial no plano de

gerenciamento do projeto (DINSMORE; CAVALIERI, 2005, p, 191-208).

A etapa de identificação dos riscos depende da caracterização dos tipos de riscos relacionados ao projeto e podem estar associados a fatores endógenos e exógenos. Esses riscos devem ter como foco os objetivos do projeto e devem, na análise qualitativa, considerar a probabilidade de ocorrência e o seu impacto sobre os objetivos do projeto. Quanto à análise quantitativa, “caracteriza-se pela medição, análise numérica das dimensões de probabilidade e impacto de riscos” tanto em caráter individual quanto global. Na análise de riscos, à medida que o projeto avança, as incertezas diminuem e os impactos dos riscos aumentam, alertando para a importância da análise conjunta, ao longo do projeto, das duas dimensões.

Na etapa seguinte, que compreende a resposta aos riscos, a definição das estratégias a serem adotadas dependerá do posicionamento do gestor em relação ao risco e da sua tolerância a eles. O apetite do gestor ao risco influencia no processo de tomada de decisão. As estratégias adotadas envolvem:

- a) riscos negativos – prevenir, transferir, mitigar;
- b) riscos positivos – explorar, compartilhar, melhorar;
- c) ameaças e oportunidades – aceitar.

O monitoramento e controle do risco precede a existência de informações relevantes ao processo, exigindo a utilização de sistema de informação adequado às necessidades informacionais do projeto, possibilitando aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças ao projeto (DINSMORE; CAVALIERI, 2005).

### 2.3.3 ANBT NBR ISO 31000

O estabelecimento de padrões para orientar a gestão de risco é um elemento fundamental para desenvolver uma linguagem comum, sistemas de gestão, normas e procedimentos para orientar as organizações como um todo e disseminar a cultura de Gestão de Riscos (BASTOS, 2010).

Para garantir uma padronização da estrutura dos sistemas de gestão de risco no Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) aprovou a norma ABNT NBR ISO 31000, em 13 de novembro de 2009, que é equivalente à norma elaborada pelo *International Organization for Standardization* (ISO 31000/2009), contando com a participação da Comissão Especial de Estudo Gestão de Riscos da associação.

O objetivo da ABNT NBR ISO 31000 é orientar a gestão de risco no país e não normatizá-la, ou seja, orientar sem uniformizar as metodologias de gestão a serem desenvolvidas e utilizadas. No Quadro 5, abaixo, está detalhado o escopo dessa norma:

**Quadro 5:** Escopo da norma ABNT NBR ISO 31000

ESCOPO	ITENS
Tipo de empresa	Pública, privada, comunitária, associação, grupo ou indivíduo.
Campo de aplicação	Estratégia, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos.
Tipo de risco	Todos
Objetivo	Orientação. Não pode ser utilizada para fins de certificação.
Finalidade	Harmonizar os processos de gestão de riscos por meio de uma abordagem comum, tanto à normas atuais quanto à normas futuras.
Arquitetura da gestão de risco	Relacionamento entre os princípios da gestão de risco, estrutura e processo.

**Fonte:** Elaborada a partir da norma ABNT NBR ISO 31000.

Como a norma apresenta um foco genérico, a norma pode ser aplicada a qualquer tipo

de entidade, na gestão de qualquer tipo de risco ou de atividade. O seu objetivo é contribuir no processo de harmonização e não de uniformidade da gestão de riscos entre as organizações.

Corroborando com o processo de normatização da gestão de risco, em 2010, foi lançada a norma ISO 31010 (*Risk Management – Risk assessment techniques*), que objetiva fornecer orientações sobre a definição e aplicação de técnicas e de uma sistemática para avaliação de riscos. Este padrão também não se destina a certificação e complementa a ISO 31000 com métodos e técnicas detalhadas (BASTOS, 2010).

A estrutura sugerida pela ABNT NBR ISO 31000 ilustra o relacionamento entre princípios, estrutura e processo de gestão de risco, um processo caracteriza, de fato, um sistema de gestão de risco. São eles:

- a) Princípios de gestão de risco: especificam o objetivo desse gerenciamento, sua finalidade, características e abrangência.
- b) Estrutura do sistema: privilegia uma integração contínua de retroalimentação e monitoramento e identifica pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças, no ambiente da organização para impulsionar o comprometimento dos pares com os objetivos da gestão de risco.
- c) Processo para gerenciamento de riscos: privilegia o processo de comunicação e consulta como forma de monitorar e analisar aspectos críticos que venham a ocorrer durante o processo de gerenciamento.

Diferente de outros documentos a norma ABNT NBR ISO 31000, traz em seu corpo os princípios para o gerenciamento de riscos, conforme listado a seguir:

- criar e proteger valor;
- integrar todos os processos organizacionais;
- fazer parte da tomada de decisão;
- abordar explicitamente a incerteza;

- ser sistemática, estruturada e oportuna;
- basear-se nas melhores informações disponíveis;
- feita sob medida à organização e suas necessidades;
- considerar fatores humanos e culturais;
- ser transparente e inclusiva;
- ser dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças;
- facilitar a melhoria da organização.

Brasiliiano (2010, p. 10) apresenta as fases da metodologia de Gestão de Risco Adaptada da ISO 31000. São elas:

- **Comunicação e consulta:** esta fase permeia todo o processo de planejamento e gestão de riscos. É extremamente estratégica, pois sem a comunicação não vai existir processo de gestão de riscos, tendo em vista não sensibilizar os usuários do processo. Há a necessidade de elaborar campanhas de endomarketing, difundindo os critérios e metodologias que a empresa deve implantar.
- **Contextos estratégicos:** a fase é dividida em três níveis. O primeiro diz respeito ao entendimento da empresa, por meio da compreensão dos objetivos estratégicos e organizacionais, a cultura e a percepção dos envolvidos na gestão de risco, a organização sobre a gestão de riscos. O segundo nível trata das variáveis externas incontroláveis que poderão interferir ou expor os objetivos estratégicos da empresa. O terceiro e último nível orienta a elaboração da Política de Gestão de Riscos da empresa, por meio da descrição da estrutura a ser utilizada, dos critérios e da metodologia que a empresa vai utilizar.

- **Perigos e fatores de riscos:** está subdividida em três partes: identificar e listar os perigos que a empresa enfrenta, unidades, processos e ou departamentos estão expostos; identificar e avaliar os fatores de riscos.
- **Análise dos riscos:** são estabelecidos critérios para os dois parâmetros universais: a probabilidade e o impacto. Os critérios para os dois parâmetros são fundamentais para a elaboração do estudo de análise de riscos. O cruzamento destes dois parâmetros tem como resultado uma Matriz de Riscos.
- **Avaliação:** objetiva identificar o nível dos riscos e a sua operacionalização envolve a comparação dos níveis de riscos em relação ao critério pré-estabelecido. A relevância dos riscos possui como parâmetro a Matriz de Riscos. O resultado da matriz de riscos é o grau de criticidade, ou seja, qual é a priorização que a empresa deve estabelecer para tratar cada risco, frente ao seu apetite ao risco. A matriz é dividida em quadrantes, e, para cada quadrante, há uma estratégia de tratamento e priorização.
- **Plano de ação:** compreende a fase de tratamento dos riscos. Deve-se desenvolver e implementar um plano específico de gerenciamento e inclui a consideração de provimento de fundos. O plano de ação é o conjunto de medidas organizacionais, sistemas técnicos de prevenção e monitoração, recursos humanos que gerenciarão os riscos. Deve ser elaborado com base nos fatores de riscos para mitigar e diminuir as probabilidades dos riscos.
- **Monitoramento e análise crítica:** envolve o monitoramento e revisão do desempenho das ações e do sistema de gerenciamento de risco, além dos procedimentos inerentes às mudanças que possam afetá-lo.

- **Metodologia de medição do risco** deve ser aceita internamente e externamente como sendo precisa. Existem diversas metodologias para se mensurar e gerenciar os riscos. O trabalho pioneiro nesta área deve-se ao banco norte-americano JP Morgan, que lançou em 1996 o *RiskMetrics*, (Banco Central, 2005) que percebeu o crescimento na importância dos fluxos financeiros sobre rendimentos das empresas.

A partir dos aspectos abordados nas seções anteriores, a gestão de risco pode ser realizada com a utilização de diversas metodologias, sistemas e métodos. Como a caracterização do processo é complexa, deve-se considerar aspectos peculiares do negócio e da indústria, o que indica a impossibilidade de padronização e a necessidade de desenvolvimento de sistemas de gestão de risco específicos a cada caso. Nesse sentido, uma das alternativas para auxiliar na estruturação desse sistema é a identificação de fatores relacionados às boas práticas da gestão de risco, que nesse trabalho são denominados de fatores estratégicos determinantes na delimitação de um sistema de gestão de risco.

Assim, considerando o objetivo deste trabalho de pesquisa, na seção seguinte serão relacionados diversos fatores relacionados à Gestão de Risco.

## **2.4 Fatores Relacionados à Gestão de Risco**

Considerando que nesse trabalho de pesquisa a gestão de risco é tida como base para a geração de valor à organização, destacamos a importância da definição de princípios que ajudem na estruturação do planejamento estratégico organizacional visando auxiliar realização de um processo bem sucedido de gestão de risco.

A esse respeito, Cavalcanti (2011) destaca que o processo de planejamento estratégico compreende a definição de objetivos e metas estratégicas, focalizando a geração de valor e o aumento do capital. A definição da estratégia organizacional deve partir do seguinte

questionamento: “aonde queremos chegar?”. O autor ressalta que para chegar ao resultado desejado, deve-se considerar a iminência de riscos. O risco envolve os eventos que compromete a estratégia do negócio (CAVALCANTI, 2011).

Corroborando com a noção da importância da estruturação de fatores determinantes de sucesso, Cavalcanti (2011) citando Peters (2008), afirma que quando geridos, esses fatores podem trazer como resultado a competitividade em longo prazo, estando relacionados ao conhecimento pela organização do mercado onde atua, os processos de negócio da empresa, acompanhamento constante da atuação da empresa face às tendências de mercado. E quais fatores determinantes de sucesso estão relacionados à estratégia de gerenciamento de riscos.

A identificação dos fatores de sucesso e seus determinantes na gestão de risco seja em relação aos processos da organização, seja em relação as etapas de projetos, podem ocorrer tanto a partir do levantamento dos elementos que proporcionam sucesso a organização, quanto pelo levantamento dos principais fatores relacionados ao fracasso organizacional, de forma a neutralizá-los.

Corroborando com as etapas de gestão de risco, Stonebumer, Goguen e Feringa (2002) consideram que o gerenciamento de risco pode ser subdividido em três etapas distintas:

- **Avaliação:** esse é o primeiro processo na metodologia de gerenciamento de risco. As Organizações usam a avaliação de risco para determinar a extensão da ameaça potencial e os riscos decorrentes da ação a qual executam. A saída deste processo ajuda a identificar os controles apropriados para reduzir ou eliminar o risco durante o processo de mitigação de risco.
- **Mitigação e monitoramento do risco:** Envolve priorizar, avaliar e implementar controles apropriados de redução de risco recomendados a partir da avaliação de risco. No entanto, a

eliminação de todos os riscos normalmente é impraticável ou quase impossível. A responsabilidade é da gerência sênior e os gerentes operacionais e de negócios devem usar o mínimo de custo e implementar os controles mais apropriados para diminuir o risco da missão a um nível aceitável, com o mínimo impacto negativo nos recursos da organização e da missão.

O risco desconhecido é sempre o risco não intencional; riscos conhecidos geralmente podem ser mitigados pela execução de gerenciamento. Infelizmente, os riscos estratégicos são susceptíveis a variação da forma de sociedade da empresa e de indústria para indústria. Ainda assim, ações preventivas não universais podem ser tomadas. A primeira parte da manutenção preventiva é para os conselhos de administração executiva, distinguem os riscos estratégicos e definem a execução de táticas (DAVIS; LUKOMNIK; 2000).

- **Análise e melhoria contínua:** Na maioria das organizações, mudanças ocorreram com o tempo. Como exemplo, pode-se citar a ampliação e atualização contínua dos sistemas de informação; as mudanças de pessoal e das políticas tendem a mudar. Estas alterações significam que novos riscos superficiais e riscos previamente mitigados podem voltar a tornar-se uma preocupação. Assim, o processo de gestão de risco é permanente e está sempre em evolução.

Para Duarte Júnior (2011), o gestor de risco deve ter o cuidado com outros elementos, os quais são considerados como fundamentais para o sucesso do gerenciamento de riscos corporativos. São eles:

- **cultura corporativa para riscos:** a alta direção deverá estar efetivamente comprometida com o processo de gerenciamento do risco; cultura corporativa, capaz de confrontar e

alterar procedimentos;

- **peçoal qualificado:** a qualificação dos profissionais em uma instituição é parâmetro básico na análise da mesma.
- **procedimentos internos:** são importantes por sistematizar o processo de gerenciamento de riscos corporativos. Novos riscos podem surgir somente quando os procedimentos internos de controle e monitoramento são utilizados incorretamente, como quando usados de forma abusiva;
- **Acesso à tecnologia:** (tanto *hardware* quanto *software*): faz parte do esforço na implantação do gerenciamento de riscos corporativos. É preciso, no entanto, que este acesso seja feito de forma planejada.

Grouhy, Mark e Galai (2004) afirmam que para uma gestão coerente do risco é necessária, ainda, a adoção de melhores práticas de infra-estrutura, políticas e metodologias, que permitam melhorar a gestão dos limites de risco aceitáveis.

Em relação aos investimentos realizados no desenvolvimento do projeto, pode-se considerar que as decisões financeiras de empresas inseridas em economias em desenvolvimento necessitam de um maior processo de reflexão, com um olhar mais crítico para identificar aspectos conflitantes, além de ser respeitada a realidade dos negócios e suas peculiaridades (ASSAF NETO, 1997).

Dessa forma, percebe-se que o processo de desenvolvimento e implantação de um

sistema de gestão de risco deve ser pautado em aspectos estratégicos e operacionais, definidos a partir da realidade de cada empresa, a fim de gerar valor para a organização tanto pela mitigação dos riscos quanto pelo aproveitamento de oportunidades de ganhos.

Considerando que nesse trabalho de pesquisa a gestão de risco é tida como base para a geração de valor à organização, destaca-se a importância da definição de princípios que ajudem na estruturação do planejamento estratégico organizacional visando auxiliar a realização de um processo bem sucedido de gestão de risco.

De acordo com Duarte Júnior (2011), a gestão de riscos deve ser implementada de acordo com os seguintes princípios: cultura corporativa para risco; pessoal qualificado; procedimentos internos; e acesso a tecnologia.

Considerando as orientações das normas ABNT NBR ISO 31000, ERM e *PMBok Guide*, foram definidos os componentes do processo de gerenciamento de risco descritos por cada uma desses instrumentos indicados no quadro 06:

**Quadro 6:** Componentes do Gerenciamento de Risco

<b>COMPONENTES DO GERENCIAMENTO DE RISCO</b>		
<b>ABNT NBR ISO 31000</b>	<b>ERM</b>	<b><i>PMBok Guide</i></b>
Comunicação e consulta às partes interessadas	Ambiente Interno	Planejamento do gerenciamento de riscos
Estabelecimento do contexto	Fixação de Objetivos	Identificação dos riscos
Avaliação de riscos	Identificação de Eventos	Análise qualitativa dos riscos
Tratamento dos riscos	Avaliação de Riscos	Análise quantitativa dos riscos
Monitoramento e análise crítica	Resposta a Risco	Planejamento de respostas a riscos
Registro do processo de GR	Atividades de Controle	Monitoramento e controle de riscos
	Informações e Comunicações	
	Monitoramento	

**Fonte:** Adaptado de ABNT NBR ISO 31000 (2009), ERM (2007) e *PMBok Guide* (2004).

Ao avaliar os componentes do processo de gerenciamento de riscos apresentados no Quadro acima, observa-se uma coerência entre as orientações dos documentos no tocante a aos fatores:

- Informação e comunicação
- Ambiente organizacional (contexto interno)
- Avaliação/análise de riscos
- Monitoramento e controle de riscos
- Respostas aos riscos
- Identificação de eventos
- Planejamento do gerenciamento de riscos

De acordo com Moran (2007), os fatores relacionados ao sucesso na gestão estão relacionados ao comprometimento da gerência e à utilização de boas práticas de gestão de

riscos:

**a) Gerência**

- cultura de risco disseminada e assumida na organização;
- educação das pessoas sobre importância do risco;
- recursos e investimentos suficientes na gestão de risco;
- envio de informações regulares transparentes e robustas sobre risco ao conselho administrativo.

**b) Boas práticas de Gestão de risco**

- as pessoas são avaliadas e recompensadas em relação a gestão de risco;
- foco de alto nível em *submissão (compliance)* do risco;
- foco de alto nível na mitigação dos riscos;
- prioridade do risco nos papéis dos executivos *seniores*.

Já para Pierce (2007), os fatores que impactam a gestão de risco estão relacionados a:

- a) Patrocínio executivo e criação de consciência para importância da gestão de risco;
- b) aproximação holística das pessoas com a gestão de risco;
- c) criação de um programa de gestão de risco ativo e contínuo;
- d) definição de uma equipe de auditoria de gestão de risco;
- e) inclusão de um programa de análise de risco consolidada.

Apesar de não está relacionado à gestão de risco, o trabalho desenvolvido por Al-Mashari et al. (2003) traz alguns fatores críticos de sucesso que podem ser considerados

genéricos e que por essa razão podem contribuir na definição dos fatores estratégicos determinantes da gestão de risco, base para este estudo. No estudo, os autores desenvolveram uma taxonomia para os fatores críticos de sucesso para implantação de ERP. Eles identificam como fatores críticos de sucesso na fase de implementação do sistema as variáveis: gestão e liderança, visão e planejamento como principais fatores críticos para o ERP a criação de estágio; seleção de pacotes ERP, de treinamento e educação, integração de sistemas, comunicação, gestão de projetos, sistema de testes, gerenciamento de processos, gerenciamento de sistemas ligados, cultural e estrutural mudanças. Já a avaliação de desempenho e gestão foram identificados como os fatores críticos de sucesso relacionados a fase de avaliação.

Mandal, Mandal e Gunasekaran (2003) enfatizam que a gestão eficaz da mudança bem sucedida para aplicação de ERP está relacionada à compreensão da estratégia de mudança e a competência para a implementação do sistema.

Dey, Clegg e Bennett (2010), ao tratarem da gestão do projeto de implantação de um sistema ERP, relacionam as categorias de riscos que podem impactar nesse processo, as quais devem ser controladas pela organização no momento de definição das estratégias de gestão do projeto: a) falta de clareza dos objetivos; b) falta de capacitação da equipe de implementação; c) manejo inadequado do recursos; d) falta de comunicação entre equipe de implementação do programa; e) falta de comunicação da equipe de elaboração do programa e dos usuários; f) má gestão de contratos; g) encerramento do contrato realizado de forma inadequada; h) falta de gestão/autorização de execução e liderança; i) falta de sinergia entre a estratégia organizacional e estratégia competitiva; j) estratégia de mudança obscura; k) má condução do processo de mudança; l) gestão inadequada da cultura e da estrutura; m) falta de prontidão organizacional; n) resistência à mudança e; o) falta de capacitação dos usuários do sistema.

Finalizando esse capítulo, a seguir é apresentado o quadro 7, que demonstra um

*Framework* dos Descritores dos Fatores Estratégicos Determinantes de um Sistema de Gestão de Riscos, listados até aqui, e que servirão de base para a identificação dos fatores estratégicos determinantes.

**Quadro 7:** *Framework* dos Descritores dos Fatores Estratégicos Determinantes de um Sistema de Gestão de Riscos

FATORES	DESCRITORES DOS FATORES	ADAPTADO DE:
Gestão de Recursos Humanos.	Capacitação da equipe de trabalho em GR. Criação de uma equipe de auditoria p/ GR	ABNT NBR ISO 31000; Duarte Júnior, 2011;
Gestão da Informação	Aquisição de tecnologia da informação específica para GR. Análise qualitativa das informações Análise quantitativas das informações Tratamento adequado das informações (econômicas, físicas, financeiras, entre outras). Análise prospectiva de riscos	ABNT NBR ISO 31000, 2010; ERM, 2004; PMBoK (Guide); Grouhy; Mark; Galai, 2004;
Gestão dos Eventos	Realização de análise preditiva de riscos Identificação de eventos (econômicos, naturais, regulatórios, entre outros). Abordagem explícita da incerteza ou do risco Monitoramento dos eventos que podem ocasionar riscos. Análise preditiva dos riscos Avaliação e análise crítica dos riscos Processo contínuo de GR Monitoramento das ações de controle de risco Definição de instrumentos e técnicas para análise e monitoramento da GR.	ABNT NBR ISO 31000; ERM; PMBoK (Guide);
Construção do Modelo	Estabelecimento do contexto da gestão de risco (organizacional, de projetos, entre outros). Frequência no processo de reavaliação do risco Planejamento e previsão das respostas ao risco. Definição de estratégias/políticas para tratamento dos riscos. Implantação e acompanhamento de políticas e procedimentos para a GR Definição de estratégia/políticas que evitem perdas potenciais Definição do limite de apetite ao risco Sistematização de processos de respostas aos riscos. Definição clara dos objetivos da GR.	ABNT NBR ISO 31000; ERM; Duarte Júnior, 2011;

Ambiente Organizacional	Disseminação de uma cultura para gerenciar o risco Relação entre objetivos organizacionais e os objetivos da GR Análise dos impactos existentes nas ações tomadas pela alta administração Integração das diretrizes e controles organizacionais com a GR	ABNT NBR ISO 31000; Duarte Júnior, 2011; Brasiliano, 2010;
Comunicação	Elaboração de relatórios de fácil compreensão e interface com outros sistemas. Frequência dos relatórios dos processos de GR. Estabelecimento de um processo de comunicação entre as partes envolvidas no processo de GR Implantação de um sistema de comunicação interna na empresa	ABNT NBR ISO 31000; ERM;

**Fonte:** Elaborado pela autora (2011).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O conhecimento sobre o mundo, a natureza e as pessoas pode ser acessado por diversas vias como a arte, a filosofia, o senso comum ou a ciência (VERGARA, 2005). O conhecimento científico, no entanto, tem como base a ciência, uma vez que busca descrever a realidade de um modo verdadeiro, a partir da utilização de métodos científicos que possibilitam a aquisição de conhecimento (HAIR JR. *et all*, 2005) em uma área do saber, a qual se deseja conhecer.

Definimos neste capítulo o percurso metodológico percorrido para a realização da pesquisa, ou seja, o qual implica em escolhas e recortes da realidade que ajudam o pesquisador a conhecer melhor seu objeto de estudo. Ao definir a maneira de colher os dados sobre determinado fenômeno, joga-se as redes, se estabelece os contornos, as definições com intenção de encontrar a “verdade” sobre o questionamento inicial da pesquisa (ALVES, 1992; DEMO, 2008).

Considerando que esta pesquisa objetiva gerar conhecimento científico na área de gestão de risco, a partir da análise de fatores estratégicos que sejam determinantes para definição de um sistema que apoie as organizações na gestão dos riscos. Assim, foi definida a trajetória metodológica do estudo, iniciando com o delineamento da pesquisa e seguindo com a definição do instrumento de coleta de dados e os procedimentos para coleta e análise dos dados.

O delineamento da pesquisa consiste em um planejamento realizado em uma dimensão mais ampla, uma vez que é nessa etapa que o pesquisador deve estabelecer os meios técnicos da investigação (GIL, 1995), os quais viabilizam a sua realização.

Dentre as abordagens possíveis de serem utilizadas na realização do estudo, optou-se pelo método quantitativo, uma vez que havia a intenção de entender os acontecimentos sociais

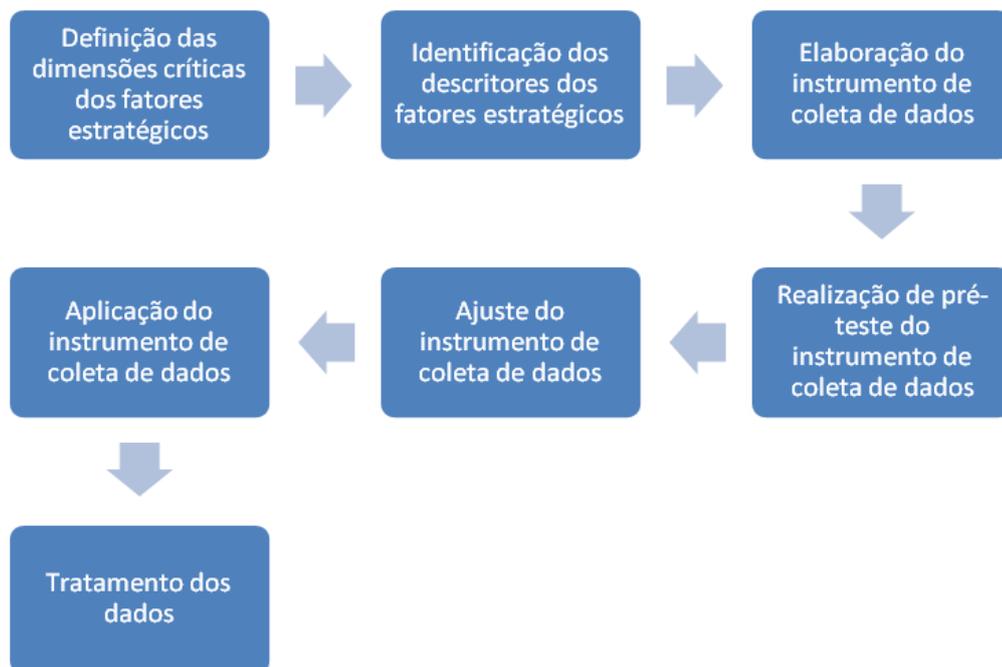
pela quantificação de seus eventos (TRIVIÑOS, 1987), ou seja, pelo uso de números para identificar a percepção dos pesquisados quanto a relevância de alguns fatores estratégicos determinantes para a delimitação de sistema de gestão de risco.

Quanto ao seu objetivo esta pesquisa apresenta perspectiva exploratória, a qual não elabora hipótese a ser testada e restringi-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre o assunto investigado (CERVO; BERVIAN, 1983).

Como havia interesse dos pesquisadores em realizar uma investigação empírica abrangente com profissionais de finanças e de mercado de capitais sobre a gestão de risco, foi realizada uma pesquisa do tipo *survey*.

Com o objetivo de propiciar a visualização das etapas desenvolvidas para a realização da pesquisa, foi elaborada a figura 4 apresentada a seguir:

**Figura 4:** Etapas da metodologia da pesquisa



**Fonte:** Elaborada pela autora (2011)

## **ETAPA 1 – Definição das dimensões críticas dos fatores estratégicos determinantes para a delimitação de um sistema de gestão de risco.**

Foi realizada a partir da análise de artigos científicos e relatórios técnicos disponíveis em várias fontes de pesquisa (revistas eletrônicas, sítios de profissionais e docentes na área de gestão de risco e mercado de capitais, bases de dados científicos - *Proquest* e *Capes*) os quais apresentassem em seu título ou no resumo os termos relacionados no *checklist* abaixo:

- modelo/metodologia para a gestão de risco
- guia para a gestão de risco;
- princípios da gestão de risco;
- boas práticas de gestão de risco;
- fatores de sucesso na gestão de risco;
- fatores de fracasso na gestão de risco; e
- bom desempenho da gestão de risco.

## **ETAPA 2 – Identificação dos descritores dos fatores estratégicos**

O resultado levantamento dos fatores estratégicos realizado na etapa 1 da pesquisa, possibilitou o estabelecimento de um *Framework* com trinta e três descritores relacionados à delimitação de um sistema de Gestão de Riscos, indicados no quadro 7 da última seção do referencial teórico.

Quanto as categorias dos descritores foram definidas posteriormente, considerando a área de concentração na qual se encontravam os descritores dos fatores estratégicos. O agrupamento foi realizado por similaridade nas seguintes categorias: Recursos Humanos, Gestão da Informação, Gestão de Risco, Ambiente Organizacional e Comunicação.

Dessas categorias, a Gestão de Risco concentrou o maior número de descritores, o que levou a pesquisadora, após a análise, a separá-los em duas novas categorias: Gestão dos Eventos e Construção do Modelo.

### **ETAPA 3 – Elaboração do instrumento de coleta de dados**

Considerando o objetivo metodológico da pesquisa, foi definido como instrumento de coleta de dados o questionário, o qual foi estruturado em quatro partes:

a) **Dados Sócio-demográficos:** consiste em identificar o perfil acadêmico e profissional dos respondentes e também informações sobre a empresa onde atuava e a sua área de atuação. Assim, foram formuladas questões abordando a formação acadêmica (graduação e pós-graduação); tipo de instituição onde trabalhava (financeira, não-financeira ou acadêmica); o cargo/função; anos de atuação na empresa e na área de gestão de risco; anos de atuação na área de gestão de risco; abrangência de atuação da empresa; e localização geográfica.

b) **Papel da Informação Contábil na Gestão de Risco:** composto por duas questões, com o objetivo de identificar a percepção do respondente sobre o papel da informação contábil na delimitação de um sistema de gestão de risco; e a segunda, fechada, questionava sobre o grau de relevância da informação contábil na delimitação do sistema de gestão de risco.

c) **Fatores estratégicos determinantes para delimitação de um sistema de gestão de risco:** buscou identificar o grau de relevância para o pesquisado, de cada um dos trinta e três descritores dos fatores estratégicos para a delimitação de um sistema de gestão de risco, o que foi verificado a partir da definição de uma escala de avaliação intervalar de 1 a 10 pontos, definida de acordo com os intervalos a seguir:

- 1, 2 ou 3 → indicava baixo nível de relevância;
- 4, 5, 6 ou 7 → indicavam nível de relevância moderado; e
- 8, 9 ou 10 → indicavam um alto nível de relevância.

Portanto, o modelo de escala intervalar utilizado foi o *phrase completion*, que segundo Costa (2010), permite que seja remetida a cada questão, uma intensidade de manifestação, descrita em uma escala de 1 a 10 pontos. De acordo com autor, existem outras vantagens na utilização deste padrão de mensuração, como o de reduzir a dificuldade de elaborar afirmações coerentes com cada escore como ocorre nas escalas tipo *likert*; e de apresentar intervalos familiares aos respondentes.

Para assinalar as respostas referentes às questões os participantes recebiam a seguinte orientação:

“Em uma escala de crescimento de 1 a 10 envolvendo o nível de relevância da informação contábil, os números 1,2 e 3 correspondem a um BAIXO nível de relevância; os números 4, 5, 6 e 7 correspondem a um nível de relevância MODERADO. A atribuição dos números 8, 9 e 10 indica que o fator tem um ALTO nível de relevância da informação contábil na delimitação de um Sistema de Gestão de Risco.”

#### **ETAPA 4 - Realização de pré-teste do instrumento de coleta de dados**

Finalizada a construção do questionário foi realizado o pré-teste do instrumento. Essa etapa teve o objetivo de validar os descritores do questionário, além de garantir que a estrutura, o *layout*, e as questões estivessem adequadamente formuladas, o que contribuiria para a realização da pesquisa.

De acordo com Costa (2010), existem três tipos de validade: translação (conteúdo e

face), critério (preditiva e simultânea) e construto (convergente, discriminante, nomológica e grupo conhecido). Utilizamos a validade de translação, que analisou a estrutura da escala em relação ao conteúdo e a forma de apresentação dos itens e baseou-se em procedimentos qualitativos.

A realização do pré-teste ocorreu com o envio, por e-mail, do questionário na sua versão final para trinta colaboradores. Destes, treze questionários foram devolvidos completos. Além do questionário, foi enviada uma carta de apresentação e de solicitação para participação do pré-teste, em nome dos pesquisadores (mestranda e orientador).

Abaixo, no Quadro 8, estão relacionados os participantes do pré-teste do questionário:

Quadro 8: Perfil dos participantes de pré-teste do questionário

<b>PARTICIPANTE</b>	<b>FUNÇÃO/CARGO</b>	<b>INSTITUIÇÃO</b>
P1	Gerente de Risco - Diretoria de Controle e Risco	Banco da Amazônia S.A – Manaus (AM)
P2	Gerente Executivo - Diretoria de Gestão de Risco	Banco do Brasil S.A – Brasília (DF)
P3	Professor Universitário, Dr.	Universidade Federal de Fortaleza - UNIFOR
P4	Professor Universitário, Dr.	Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
P5	Professor Universitário, Dr.	Universidade Federal da Paraíba - UFPB
P6	Consultor em investimentos	-
P7	Professor Universitário, Dr.	Universidade Federal da Paraíba - UFPB
P8	Analista de Risco	Corretora
P9	Analista de Risco	Banco do Nordeste Brasileiro – Fortaleza (CE)
P10	Professor, Dr.	Universidade de Brasília - UNB
P11	Analista de Risco	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais - APIMEC
P12	Analista de Risco	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais - APIMEC
P13	Analista de Risco	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais - APIMEC

Fonte: Elaborado pela autora(2012).

A Validade de Conteúdo foi verificada pelos colaboradores, que consideraram adequada a

escala intervalar utilizada no questionário.

A Validade de Face indicou que os enunciados das variáveis eram claros e compreensíveis, no entanto, a disposição das variáveis foi considerada confusa, a forma de interface do instrumento (*documento do word*, enviado via e-mail) foi criticada.

Os colaboradores também foram solicitados a analisar, criticar e sugerir outros fatores que considerassem ausentes da relação informada. Assim, dois participantes do pré-teste, sugeriram os descritores dos fatores estratégicos relacionados no Quadro 9, a seguir:

**Quadro 9:** Descritores dos fatores estratégicos sugeridos no pré-teste do questionário

PARTICIPANTE	DESCRITORES SUGERIDOS
P1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocínio e envolvimento da alta administração organizacional;</li> <li>• Rigorosa documentação do processo de gestão de risco e de seus resultados, com revisões cíclicas;</li> <li>• Lições aprendidas: análise, mitigação, incorporação, conforme couber, das perdas incorridas e dos sucessos obtidos, para efeito de modelagem e de remodelagem do processo de gestão;</li> <li>• Montagem de cenários de condições extremas, não previstas pelo modelo, e realização de testes de estresse e de análise de sensibilidade.</li> </ul>
P8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutralização das decisões pessoais de gestores da alta administração no processo de análise de risco.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora(2012).

O pré-teste foi realizado nos meses de janeiro e fevereiro de 2012 e foi uma das etapas mais importantes da pesquisa, pois ajudou a pesquisadora a refletir sobre cada um dos descritores e contribuiu significativamente para o aprimoramento e a elaboração da versão final do questionário apresentada no Apêndice A.

## **ETAPA 5 - Ajuste do instrumento de coleta de dados**

Com o resultado do pré-teste do questionário, foram incluídos no grupo das variáveis alguns dos descritores apresentados no quadro acima; foi revisto *layout* e a forma de *interface* do questionário, optando-se pela utilização de uma base de questionário *on-line*, o *limesurvey*, um *software* desenvolvido para auxiliar na elaboração de questionários, o que possibilitou a

estruturação do questionário de forma mais amigável, conforme descrito a seguir:

- conforme sugestão de alguns colaboradores, o questionário foi estruturado sem a definição de código de acesso, comum em questionários *on-line*, ficando o acesso condicionado ao clique no link do questionário e a digitação de alguns caracteres em um campo específico, criado pelo próprio sistema.
- o questionário foi estruturado, em três partes distintas. No entanto, com a utilização do *limesurvey*, foi possível estruturá-lo em uma única janela, sem que o participante precisasse avançar ou retornar a páginas anteriores caso necessitasse rever algumas de suas respostas.
- nas questões fechadas apresentadas na primeira e segunda parte do questionário, foi disponibilizado um campo específico para que o participante justificasse suas respostas, ou as complementasse.
- para facilitar a visualização da escala intervalar, optou-se em apresentá-la de acordo com a figura 5, abaixo:

**Figura 5** - Escala intervalar para Avaliação dos Fatores Estratégicos Determinantes na Delimitação de um Sistema de Gestão de Risco

**Fatores Estratégicos Determinantes no Sistema de Gestão de Risco**

Prezado Participante, solicitamos a sua opinião sobre o grau de relevância dos fatores apresentados a seguir. Em uma escala de crescimento de 1 a 10 envolvendo o nível de relevância, os números 1,2 ou 3 correspondem a um BAIXO nível de relevância do fator; os número 4,5, 6 ou 7 correspondem a um nível de relevância MODERADO. A atribuição dos números 8, 9 ou 10 indica que o fator tem um ALTO nível de relevância estratégica na delimitação de um Sistema de Gestão de Risco.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sem resposta

1. Capacitação da equipe de trabalho em gestão de risco.

**Fonte:** Instrumento de coleta de dados da pesquisa, 2012.

## ETAPA 6 – Aplicação do instrumento de coleta dos dados

A aplicação do questionário foi realizada pelo envio, por e-mail, de uma mensagem que solicitava a participação do destinatário e informava o tema da pesquisa, seu objetivo,

dados dos pesquisadores, e o link de acesso ao questionário na *web*.

O período de realização da pesquisa foi de março a abril de 2012, e o acompanhamento das informações junto ao banco de dados foi realizada diariamente. Durante a aplicação do questionário, foram enviados quatro convites e realizados contatos telefônicos com algumas instituições, solicitando o preenchimento do instrumento.

De acordo com Simsek (1999), a utilização da *web* para envio de questionários alcança níveis satisfatórios de resposta e é amplamente aceita em países como os Estados Unidos. Dentre as vantagens apontadas no uso dos *survey*, o autor destaca a facilidade e rapidez no recebimento e entrega das mensagens, redução no consumo de papel e no número dos erros caligráficos.

O *link* de acesso ao questionário permitiu a captação dos dados sem a necessidade de digitá-los posteriormente, trazendo segurança e celeridade ao processo de coleta dos dados.

O universo da pesquisa foi constituído por profissionais e docentes que atuam nas áreas de gestão de risco, finanças e mercado de capitais. A população foi restrita aos profissionais vinculados à Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC) e aos docentes de IES federais brasileiras, que ministrassem as disciplinas de gestão de risco, finanças e mercado de capitais, conforme apresentado na tabela 1, a seguir:

**Tabela 1:** Universo e População da Pesquisa

<b>PARTICIPANTE</b>	<b>E-MAIS ENVIADOS</b>	<b>E-MAILS NÃO ENTREGUES</b>	<b>POPULAÇÃO DA PESQUISA</b>
Analistas de risco	435	(183)	252
Docentes	70	(34)	36
<b>TOTAIS</b>	<b>505</b>	<b>(217)</b>	<b>288</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora, 2012.

De acordo com a tabela acima, a população da pesquisa foi constituída por duzentos e

cinquenta e dois e-mails de analistas de risco credenciados à APIMEC Nacional, e por trinta e seis endereços de e-mails de docentes, totalizando uma população de duzentos e oitenta e oito participantes.

O banco de dados da pesquisa foi constituído por endereços de e-mails dos profissionais credenciados na APIMEC Nacional cedidos, gentilmente, por uma pesquisadora externa, e atualizados em sítios de corretoras de valores e de empresas financeiras (bancos comerciais e de crédito). Quanto aos docentes, foi realizado contato com coordenadores de cursos de pós-graduação em administração e contabilidade de universidades brasileiras, informando sobre a pesquisa e solicitando a colaboração no encaminhamento do *link* do questionário aos seus professores.

De acordo com dados contidos no sítio da APIMEC Nacional, os profissionais típicos de investimento são pessoas formadas em administração de empresas, economia, ciências contábeis, engenharia ou direito, que trabalham em instituições financeiras, *asset management companies*, seguradoras, fundos de pensão e empresas de consultoria e que atuam como analistas de valores mobiliários, administradores de portfólio, analistas de *project finance*, gerentes de *corporate finance*, gerentes de *underwriting* de renda fixa e variável, *business planning* e profissionais de direção das instituições para as quais trabalham. Essas características indicam a adequação do universo da pesquisa à solução da questão problema desse estudo.

Ao final do período de realização da coleta de dados, no qual o questionário permaneceu ativo, identificou-se a participação de cinquenta e seis profissionais/docentes. No entanto, o sistema *limesurvey* indicou que desse total, seis questionários estavam incompletos, o que determinou uma amostra final de cinquenta questionários válidos.

## **ETAPA 7- Tratamento dos dados**

Nessa etapa foram obtidos tantos dados quantitativos quanto qualitativos, os quais foram tratados com utilização de métodos estatísticos e análise de conteúdo, respectivamente.

Para o tratamento dos dados quantitativos, foi realizada análise descritiva dos dados sócio-demográficos; análise fatorial dos descritores dos fatores estratégicos, e análise de conteúdo dos dados sobre a relevância da informação contábil para delimitação de um sistema de gestão de risco, a fim de auxiliar no alcance dos objetivos da pesquisa.

O *limesurvey* realizou a transferência dos dados da pesquisa para planilhas Excell, evitando a digitação das informações contidas na base de dados, garantindo maior confiabilidade ao processo de análise dos dados.

Os resultados quantitativos foram tratados com técnicas estatísticas uni e multivariadas, utilizando o software SPSS versão 18.0. Estes procedimentos tiveram o intuito de analisar os dados para mapear o grau de relevância dos fatores estratégicos e da informação contábil para a delimitação de um sistema de gestão de risco.

A escala adotada (de 1 a 10 pontos) tinha como recomendação a agregação dos itens pela média dos escores de cada respondente, gerando assim uma medida geral de cada construto. Este procedimento foi seguido, e ao final de cada conjunto de itens têm-se as medidas agregadas.

A fim de testar a confiabilidade das variáveis que apresentaram indicação à não normalidade, foram realizados testes complementares não paramétricos, conforme descrito no Tabela 2, a seguir:

**Tabela 2:** Indicadores e valores de referência para a análise estatística

<b>INDICADORES</b>	<b>VALORES DE REFERÊNCIAS</b>
Alpha de Cronbach	Maior ou igual a 0,6
Teste de Esfericidade de Bartlet	Menor que 0,5
<i>p-value</i>	Até 0,05

KMO	Maior ou igual a 0,6
Variância Explicada	Maior ou igual a 0,5
Escores (carga fatorial)	Maior ou igual a 0,5
ANOVA (Nível de Significância)	Até 0,05

**Fonte:** Hair *et al* (2005) e Costa (2009).

Com o objetivo de simplificar o conjunto dos descritores dos fatores estratégicos que foram analisados pelos participantes da pesquisa, e desta forma, possibilitar a identificação dos fatores gerados após a realização da pesquisa, foi realizada uma análise fatorial dos dados, que consiste, segundo Fávero *et al* (2009), em uma técnica multivariada de interdependência, que tem por objetivo “identificar um número relativamente pequeno de fatores comuns que podem ser utilizados para representar relações entre um grande número de variáveis inter-relacionadas”, desenvolvidos por indicadores inicialmente não observados pelos pesquisadores.

A técnica da análise fatorial foi a confirmatória, aplicada quando o pesquisador possui algum conhecimento de como as variáveis se comportam. Para a realização da análise fatorial foram definidos os descritores que apresentavam similaridades com uma dimensão da gestão de risco.

Para possibilitar a realização da análise fatorial Hair *et al* (2005) afirmam que a amostra dos dados deve ser igual ou superior a 100 observações. No entanto, Fávero *et al* (2009) afirmam que é resguardado ao pesquisador a definição do número da amostra para a aplicação das técnicas multivariadas. Para esta pesquisa, a adequação da análise fatorial foi realizada a partir da utilização de métodos de extração (análise dos componentes principais) e de rotação (Varimax com normalização de Kaiser) da análise fatorial. Também foram considerados indicadores e valores de referência previstos na literatura e indicados na tabela 2.

A análise fatorial possibilitou a identificação de oito novos fatores relacionados ao

constructo, os quais foram agrupados de duas maneiras distintas: a) pela análise do conteúdo associado a cada variável e b) pela estabilidade psicométrica da escala, a qual é definida pelo SPSS, e decorre dos resultados da análise fatorial e do *alpha de Cronbach*.

O *alpha de Cronbach* estima a confiabilidade de um questionário. Ele mede a correlação entre respostas em um questionário por meio da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição.

Foi extraído de cada fator as medidas de média, desvio padrão, assimetria e curtose das variáveis, além das medidas complementares para testar a normalidade, a significância e confiabilidade dos novos agrupamentos.

Encerrada a etapa de análise fatorial foi realizada uma análise de agrupamentos, com o objetivo de definir grupos de respondentes que apresentam percepções semelhantes entre si, envolvendo os fatores identificados na análise fatorial. Em seguida, buscou-se determinar a existência de diferenças na percepção entre os grupos pela realização de uma Análise de Variância (ANOVA). Os resultados foram analisados com base no Teste de Pearson, que mede o grau da correlação (se positiva ou negativa) entre duas variáveis da escala métrica intervalar de 10 pontos (FÁVERO *et al*, 2009).

O coeficiente, normalmente representado por  $\rho$  assume apenas valores entre -1 e 1, onde:

- $\rho = 1$  significa uma correlação perfeita positiva entre as duas variáveis.
- $\rho = -1$  significa uma correlação negativa perfeita entre as duas variáveis - Isto é, se uma aumenta, a outra sempre diminui.

- $\rho = 0$  significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra. No entanto, pode existir uma dependência não linear. Assim, o resultado  $\rho = 0$  deve ser investigado por outros meios.

Quanto ao tratamento dos dados qualitativos, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo a fim de identificar o grau de utilidade da informação contábil para o delineamento de um sistema de gestão de risco.

Desta forma, foram analisados os dados referentes à questão “papel da informação contábil na delimitação de um sistema de gestão de risco”, extraídas do instrumento de coleta de dados, as quais foram analisadas pela técnica da análise de conteúdo. O objetivo dessa etapa da pesquisa foi determinar aspectos da percepção dos respondentes quanto à relevância da informação contábil para o delineamento de um sistema de gestão de risco.

Por fim, foi realizada uma ANOVA entre os fatores identificados na análise fatorial e o nível de relevância da informação contábil na delimitação de um sistema de gestão de riscos. Os resultados da pesquisa são apresentados no próximo capítulo.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 Análise Descritiva dos dados Sócio-Demográficos

São apresentados os resultados do tratamento estatístico dos dados referentes à formação acadêmica dos respondentes no tocante identificação de cursos de graduação e pós-graduação; o tipo de instituição onde o respondente trabalha, cargo/função que ocupa, os anos de atuação nessa instituição, a abrangência de atuação da empresa, a localização da empresa, foi realizado um cruzamento das informações tipo da instituição *versus* abrangência de atuação, e por fim, é realizada análise da subseção.

#### a) Formação Acadêmica

**Tabela 3:** Formação acadêmica dos Respondentes

Curso de Graduação	Frequência	Percentual (%)
Bacharelado em Administração	22	44
Bacharelado em Ciências Contábeis	8	16
Bacharelado em Economia	8	16
Outros	12	24
Total	50	100

**Fonte:** Elaborada pela autora (2012)

De acordo com a tabela acima, a maioria dos respondentes (44%) possuem curso de graduação em administração. Em seguida, aparece na tabela os respondentes bacharéis em Contabilidade e em Economia, cada um representando 16% da amostra. A opção Outros cursos representam 24% da amostra e compreende respondentes com diversos cursos de graduação, como por exemplo, psicologia e engenharia civil.

#### b) Formação Acadêmica (Pós-Graduação)

**Tabela 4:** Formação acadêmica Complementar dos Respondentes

<b>Formação Acadêmica (Pós-Graduação)</b>	<b>Frequência</b>	<b>N. Observações</b>	<b>Percentual (%)</b>
Especialização	19	50	38
Mestrado	26	50	52
Doutorado	14	50	28
Pós-Doutorado	3	50	6

**Fonte:** Elaborada pela autora (2012)

Dos participantes da pesquisa, 52% possuem curso de mestrado, 28% possuem doutorado e 6% são pós-doutores. Essa informação demonstra o alto nível acadêmico dos respondentes.

### c) Tipo de Instituição

**Tabela 5:** Tipo de Empresa onde Trabalha

<b>Tipo de Instituição</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Financeira	20	40
Não-Financeira	16	32
Acadêmica	13	26
Sem resposta	01	02
Total	50	100

**Fonte:** Elaborada pela autora(2012)

De acordo com a tabela acima, constata-se que 40% dos respondentes trabalham em empresas financeiras, 32% em empresas não-financeiras (inclui instituições públicas e privadas), e 26% trabalham em instituições acadêmicas.

### d) Cargo ou Função

**Tabela 6:** Cargo ou Função dos Respondentes

<b>Cargo ou Função*</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Analista	9	18
Assessor	3	6
Consultor	1	2
Coordenador	2	4
Diretor	4	6
Estrategista	1	2
Gerente	12	26
Presidente	1	2
Pró-Reitor	1	2
Professor	11	22
Sócio-Gerente	4	8
Superintendente de Controle	2	4
Total	50	100

**Fonte:** Elaborada pela autora(2012)

Observa-se na tabela acima que em relação as funções/cargos ocupadas pelos respondentes, as mais representativas dentre as informadas pelos participantes da pesquisa são gerente (26%), professor (20%) e analista (14%).

### f) Tempo de atuação na Empresa

**Tabela 7:** Tempo de Atuação na Empresa

<b>Faixa de Tempo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
01 a 05 anos	18	36
06 a 10 anos	07	14
11 a 15 anos	08	16
16 a 20 anos	08	16
Mais de 20 anos	07	14
Sem resposta	02	4
Total	50	100

**Fonte:** Elaborada pela autora(2012)

Observa-se na tabela 7, que quanto aos anos de trabalho na empresa em atual, 36% dos respondentes possuem entre 01 a 05 anos, 32% possuem entre 11 a 15 anos.

### g) Tempo de atuação na Gestão de Riscos

**Tabela 8:** Tempo de Atuação na Gestão de Riscos

<b>Faixa de Tempo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
01 a 05 anos	10	20
06 a 10 anos	8	16
Mais de 10 anos	6	12
Atuam em outras funções	26	52
Total	50	100

**Fonte:** Elaborada pela autora(2012)

Observa-se na tabela 8 que do total de participantes da pesquisa, 48% deles atuam na gestão de riscos e que, quanto ao tempo de atuação nessa área, 20% da amostra atua na área entre 01 a 05 anos, 16% entre 06 a 10 anos e 12% atuam na área há mais de 10 anos.

## h) Abrangência de Atuação da empresa

**Tabela 9:** Abrangência de Atuação da Empresa

Abrangência da atuação	Frequência	Percentual (%)
Regional	17	34
Só Nacional	13	26
Nacional e Internacional	15	30
Sem informação	05	10
Total	50	100

**Fonte:** Elaborada pela autora (2012)

De acordo com os respondentes, 34% dentre eles trabalha em empresas com atuação regional, 26% em empresa com abrangência de atuação nacional e 30% dos participantes da pesquisa trabalham em empresas com atuação nacional e internacional,

## i) Estado da Federação onde se localiza a Empresa

**Tabela 10:** Estado da Federação onde se localiza a Empresa

Estado	Frequência	Percentual (%)
CEARÁ	3	6
DISTRITO FEDERAL	4	8
MINAS GERAIS	1	2
PARAÍBA	2	4
PERNAMBUCO	3	6
RIO DE JANEIRO	2	4
RIO GRANDE DO SUL	4	8
SANTA CATARINA	6	12
SÃO PAULO	19	38
SÃO PAULO, RIO DE JANEIRO E PARANÁ	1	2
SÃO PAULO, RIO GRANDE DO	1	2

SUL, RIO DE JANEIRO, MINAS GERAIS E AMAZONAS		
TODOS	4	8
Total	50	100

**Fonte:** Elaborada pela autora (2012)

Os respondentes atuam em empresas localizadas em diversos estados da federação e no Distrito Federal. Uma análise dos estados por região indica que a maior parte dos respondentes atua em empresas localizadas na região Sudeste (44%), Sul (20%) e Nordeste (16%).

#### j) Tipo de Instituição *versus* Atuação da Empresa

**Tabela 11:** Tipo de Instituição *versus* Abrangência de Atuação da Empresa

Tipo de Instituição	Atuação da Empresa						Total
	Regional		Nacional		Internacional		
	n	%	n	%	n	%	
Financeira	5	29	6	46	7	47	18
Não-Financeira	8	47	4	31	4	27	16
Acadêmica	4	24	3	23	4	26	11
Total	17		13		15		

**Fonte:** Elaborada pela autora(2012)

Os resultados da análise demonstram que das empresas financeiras, apenas 29% da amostra possuem apenas atuação regional. Do restante, 46% atuam no contexto nacional e 47% atuam tanto no Brasil quanto no exterior.

A partir dos dados sócio demográficos, constata-se que a amostra da pesquisa é constituída por profissionais com formação acadêmica elevada em nível de graduação e pós-graduação nas áreas das ciências administrativas, contábeis e econômicas. Os respondentes atuam em empresas financeiras, não-financeiras e acadêmicas, estando a sede da maioria delas localizada na região sudeste do país. A abrangência de atuação das instituições é,

principalmente, nacional e internacional. Dentre os respondentes que trabalham em empresas financeiras e não-financeiras, a maioria ocupa cargos em setores gerenciais e possuem funções relacionadas à assessoria, supervisão e gestão. Quanto aos demais respondentes, trabalham em instituições de ensino superior, desempenhando principalmente a função de professor. O tempo de atuação da maioria dos respondentes na empresa é de 01 a 05 anos e de 11 a 15 anos. Dos que atuam na gestão de risco, o tempo de atuação da maioria é de 1 a 5 anos.

Quanto as instituições em que os respondentes trabalham, as com abrangência regional são na sua maioria não-financeiras e as demais, que atuam só nacionalmente e as com atuação tanto nacional quanto internacionais, estão predominantemente no setor financeiro.

## **4.2 Identificação dos Fatores Estratégicos e Determinantes na Delimitação do Sistema de Gestão de Riscos**

Esta seção está estruturada em três tópicos. O primeiro apresenta os resultados do agrupamento dos descritores dos fatores estratégicos determinantes para a delimitação de um sistema de gestão de risco. O segundo apresenta a análise descritiva e fatorial dos fatores estratégicos.

### 4.2.1 Agrupamento dos descritores dos fatores estratégicos determinantes para a delimitação de um sistema de gestão de risco.

O Quadro 10, a seguir, apresenta os oito fatores gerados pela análise fatorial.

**Quadro 10:** Fatores Estratégicos Definidos pela Análise Fatorial

FATOR	VARIÁVEIS CORRELACIONADAS
F1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de testes de estresse para estabelecimento de cenários</li> <li>- Estabelecimento de cenários em condições extremas</li> <li>- Relação entre objetivos organizacionais e os objetivos da gestão de risco.</li> <li>- Definição do limite de apetite ao risco.</li> <li>- Definição de estratégias/políticas que evitem perdas potenciais.</li> <li>- Delimitação clara dos objetivos da gestão de risco.</li> </ul>
F2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratamento adequado das informações (Ex.: econômicas, físicas, financeiras).</li> <li>- Elaboração de relatórios de fácil compreensão e que interajam com outros sistemas.</li> <li>-Aquisição de Tecnologia da Informação específica (Ex.: softwares de <i>credit scoring</i>, <i>behavioural scoring</i>, mecanismos de investigação de restritivos, sistemas integrados de gestão de risco)</li> </ul>
F3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação de um sistema de comunicação interna na empresa</li> <li>-Estabelecimento de um processo de comunicação entre as partes envolvidas no processo de gestão de riscos (Ex.: clientes, fornecedores, bancos e corretoras)</li> <li>- Análise qualitativa das informações (Ex.: análise de clientes, fornecedores, setor de atuação, mercado, legislação).</li> </ul>
F4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoramento das ações de controle de risco.</li> <li>- Monitoramento dos eventos que podem ocasionar riscos.</li> <li>- Processo contínuo de gestão de risco</li> <li>- Abordagem explícita da incerteza ou do risco.</li> </ul>
F5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento e previsão das respostas ao risco</li> <li>- Estabelecimento do contexto da gestão de risco (organizacional, de projetos, entre outros).</li> <li>- Definição de estratégias/políticas para tratamento dos riscos.</li> <li>- Realização de testes de análise de sensibilidade ao risco</li> <li>- Definição de instrumentos e técnicas para análise da gestão de risco.</li> </ul>
F6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise prospectiva de riscos (Ex.: analisar eventos passados associados ao contexto interno ou externo a organização).</li> <li>- Avaliação e análise crítica dos riscos.</li> <li>- Análise quantitativa das informações (Ex.: análise vertical, horizontal, índice de liquidez, de endividamento, de atividade ou prazos e rentabilidade, análise consolidada de dados).</li> <li>- Análise preditiva de riscos. (Ex.: analisar a possibilidade de risco de insolvência do cliente; de alterações meteorológicas bruscas, de danos à imagem, devido conduta de funcionários, fornecedores ou clientes)</li> </ul>
F7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação e acompanhamento de políticas e procedimentos para a gestão de risco.</li> <li>- Integração das diretrizes e controles organizacionais com a gestão de risco.</li> <li>- Frequência no processo de reavaliação do risco.</li> <li>- Análise dos Impactos Existentes nas ações tomadas pela alta administração</li> </ul>
F8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frequência dos relatórios dos processos de gestão de risco.</li> <li>- Sistematização de processos de respostas aos riscos.</li> <li>- Criação de uma equipe de auditoria interna.</li> </ul>

**Método de Extração da Análise Fatorial:** Análise de componentes principais a partir do Software SPSS 18,0

**Método de Rotação da Análise Fatorial:** Varimax com normalização de Kaiser

**Fonte:** Elaborado pela autora (2012)

Conforme observado na tabela acima, cada um dos fatores é constituído pelo agrupamento de um pequeno número de descritores. Ressalta-se que os descritores “capacitação da equipe de trabalho em gestão de risco”, “disseminação na organização de uma cultura para gerenciar o risco” e “comprometimento da alta administração da empresa na

delimitação do sistema de gestão de risco” foram excluídos da pesquisa porque não apresentaram aderência a nenhum dos fatores gerados na pesquisa. Os fatores identificados na pesquisa serão analisados, um a um, a partir da próxima subseção.

#### 4.2.2 Identificação dos Fatores Estratégicos na delimitação de um Sistema de Gestão de Riscos

##### a) Análise do Fator 1

A Tabela 12, a seguir, apresenta os resultados da análise fatorial exploratória:

**Tabela 12:** Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator 1

VARIÁVEIS	Média	Desvio	Assim.	Curtose	Escores
- Realização de testes de estresse para estabelecimento de cenários	8,78	1,17	-0,52	-0,61	0,812
- Estabelecimento de cenários em condições extremas	8,78	1,16	-0,52	-0,90	0,798
- Relação entre objetivos organizacionais e os objetivos da gestão de risco.)	8,88	1,12	-0,75	-0,42	0,732
- Definição do limite de apetite ao risco.	8,74	1,34	-1,37	2,20	0,731
- Definição de estratégias/políticas que evitem perdas potenciais.	8,75	0,94	-0,23	-0,78	0,722
- Delimitação clara dos objetivos da gestão de risco.	8,94	1,10	-0,84	-0,17	0,683
Medidas Centrais do Fator	8,81	0,84	-0,99	1,32	

#### MEDIDAS COMPLEMENTARES

Teste de Esfericidade de Barlett (Qui-quadrado)	149,49	Teste de Esfericidade de Barlett ( <i>p-value</i> )	0,00
KMO	0,72	Alfa de Cronbach	0,841
Variância Explicada	55,89	Número de Observações	50

**Método de Extração da Análise Fatorial:** Análise de componentes principais a partir do Software SPSS 18,0

**Método de Rotação da Análise Fatorial:** Varimax com normalização de Kaiser

**Fonte:** Elaborado pela autora(2012)

Pela análise dos itens da tabela, nota-se que a média do fator 1 está situada próximo ao escore nove (na escala de 10 pontos), apresentando um desvio-padrão (0,94) considerado baixo (na escala de 10 pontos). Quanto à indicação de normalidade, o valor de assimetria localizou-se dentre da faixa indicativa de normalidade, segundo os critérios de indicação do

SPSS (que sugerem normalidade da variável que gerou a amostra se os valores de assimetria e curtose ficarem entre -1 e 1), o que não ocorreu com a curtose (1,32), que apresentou indícios de não normalidade, influenciada especificamente pela variável “Relação entre objetivos organizacionais e os objetivos da gestão de risco”.

No entanto, de acordo com os testes estatísticos complementares observou-se que a variância explicada (55,9) foi adequada e que os valores de referência do KMO e do teste de Barlett indicam adequação da amostra para a realização da análise fatorial. Percebeu-se, também, que o nível de significância e a confiabilidade entre as variáveis foram satisfatórios. Assim, a relevância do Fator 1 pode ser considerada alta pelos respondentes, o que pode ser ratificado pelo baixo nível do desvio-padrão (dispersão) apresentado.

Quanto a identificação do fator, observou-se que todas as variáveis possuem como principal característica a relação com a etapa de planejamento e de acordo com o conteúdo da variável que apresentou maior escore (0,812) foi definido que o fator seria denominado Planejamento da Gestão de Risco.

Este fator aborda o processo de estruturação do planejamento da gestão de risco dentro de um contexto coerente com os objetivos organizacionais. Para tanto, os responsáveis pela gestão de risco precisam conhecer claramente os seus objetivos, o quanto a organização está disposta a se expor ao risco, e que possíveis eventos podem ocorrer para que possam estabelecer adequadamente estratégias/políticas que favoreçam o sucesso na gestão de risco da entidade.

## **b) Análise do Fator 2**

A tabela abaixo apresenta os dados referentes ao Fator 2:

**Tabela 13:** Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator 2

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>	<b>Assim.</b>	<b>Curtose</b>	<b>Escore</b>
- Tratamento adequado das informações (Ex.: econômicas, físicas, financeiras).	9,18	1,14	-1,67	2,82	0,847
- Elaboração de relatórios de fácil compreensão e que interajam com outros sistemas.	8,47	1,40	-0,72	-0,12	0,804
- Aquisição de Tecnologia da Informação específica (Ex.: <i>softwares</i> de <i>credit scoring</i> , <i>behavioural scoring</i> , mecanismos de investigação de restritivos, sistemas integrados de gestão de risco)	8,56	1,49	-1,13	1,09	0,634
Medidas Centrais do Fator	8,76	1,02	-0,84	0,09	

**MEDIDAS COMPLEMENTARES**

Teste de Esfericidade de Barlett (Qui-quadrado)	22,36	Teste de Esfericidade de Barlett ( <i>p-value</i> )	0,00
KMO	0,60	Alfa de Cronbach	0,643
Variância Explicada	58,85	Número de Observações	50

**Método de Extração da Análise Fatorial:** Análise de componentes principais a partir do Software SPSS 18,0

**Método de Rotação da Análise Fatorial:** Varimax com normalização de Kaiser

**Fonte:** Elaborado pela autora(2012)

De acordo com as medidas centrais apresentadas acima, o Fator 2 está situado no escore oito (na escala de 1 a 10 pontos), apresentando um desvio-padrão (1,02) baixo (na escala de 10 pontos), com índices de assimetria e curtose indicando normalidade.

Constituído por três descritores com conteúdo relacionado à gestão da informação, o Fator 2 passa a ser definido sobre essa denominação, o que pode ser ratificado pelo escore fatorial apresentado pela primeira variável (0,847), influenciando mais fortemente nessa definição.

Todos os testes complementares realizados situaram-se dentro da faixa de referência, ratificando os valores apresentados pelas medidas de normalidade.

Considerando um contexto de eventos potenciais ao risco, o diferencial para o sucesso da gestão de risco está situado, tanto na capacidade em obter dados sobre eventos incertos relacionados ao contexto interno e externo à organização, quanto a sua capacidade em torna esses dados em informações relevantes (compreensíveis e úteis) aos diversos envolvidos na gestão do risco.

### c) Análise do Fator 3

**Tabela 14:** Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator 3

VARIÁVEIS	Média	Desvio	Assim.	Curtose	
- Implantação de um sistema de comunicação interna na empresa	8,14	1,62	-1,02	1,23	0,839
- Estabelecimento de um processo de comunicação entre as partes envolvidas no processo de gestão de riscos (Ex.: clientes, fornecedores, bancos e corretoras)	8,02	1,88	-1,60	3,55	0,837
- Análise qualitativa das informações (Ex.: análise de clientes, fornecedores, setor de atuação, mercado, legislação.).	8,33	1,48	-1,42	3,23	0,644
Mediadas Centrais do Fator	8,14	1,32	-1,82	6,95	

#### MEDIDAS COMPLEMENTARES

Teste de Esfericidade de Barlett (Qui-quadrado)	25,41	Teste de Esfericidade de Barlett ( <i>p-value</i> )	0,00
KMO	0,61	Alfa de Cronbach	0,668
Variância Explicada	60,61	Número de Observações	50

**Método de Extração da Análise Fatorial:** Análise de componentes principais a partir do Software SPSS 18,0

**Método de Rotação da Análise Fatorial:** Varimax com normalização de Kaiser

**Fonte:** Elaborado pela autora(2012)

Conforme descrito na tabela, o escore no qual se localiza a média do Fator 3 segue o mesmo padrão dos fatores descritos anteriormente, ou seja, escore oito (numa escala de 1 a 10 pontos). O desvio-padrão (1,32) pode ser considerado moderado (numa escala de 1 a 10 pontos). Já os índices de assimetria e curtose apresentam indícios de não normalidade, justificando a realização dos testes não paramétricos a fim de complementar a análise fatorial.

Os testes não paramétricos do KMO e do Teste de Barlett indicaram a adequação da amostra à aplicação da análise fatorial. Quanto aos níveis de confiabilidade e significâncias pode-se considerá-los como satisfatórios em relação aos valores de referência. Assim, pode-se inferir que o fator 3 foi considerado determinante para a delimitação de um sistema de gestão de risco.

Quanto à definição da nomenclatura desse fator, novamente foi utilizada a análise dos descritores e o valor do maior escore fatorial dentre as variáveis que compõem o fator como parâmetros para justificar o termo Sistema de Comunicação, considerado pela autora o mais

adequado ao fator.

Importante fator em qualquer tipo de projeto, a existência de um sistema de comunicação formal entre os envolvidos na gestão de risco pode influenciar positivamente seus resultados, uma vez que por meio do sistema de comunicação, pode-se identificar informações relevantes que alimentem o sistema de gestão de risco.

#### d) Análise do Fator 4

**Tabela 15:** Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator 4

FATORES E VARIÁVEIS	Média	Desvio	Assim.	Curtose	Escores
- Monitoramento das ações de controle de risco.	8,47	1,82	-2,84	10,13	0,948
- Monitoramento dos eventos que podem ocasionar riscos.	8,63	1,87	-2,83	9,80	0,911
- Processo contínuo de gestão de risco	8,86	1,30	-2,06	6,89	0,907
- Abordagem explícita da incerteza ou do risco.	8,44	0,95	-0,27	-0,21	0,626
Medidas Centrais do Fator	8,61	1,31	-2,32	7,75	

#### MEDIDAS COMPLEMENTARES

Teste de Esfericidade de Barlett (Qui-quadrado)	129,32	Teste de Esfericidade de Barlett ( <i>p-value</i> )	0,00
KMO	0,747	Alfa de Cronbach	0,823
Variância Explicada	55,89	Número de Observações	50

**Método de Extração da Análise Fatorial:** Análise de componentes principais a partir do Software SPSS 18,0

**Método de Rotação da Análise Fatorial:** Varimax com normalização de Kaiser

**Fonte:** Elaborado pela autora(2012)

Na tabela acima, observa-se o comportamento das medidas centrais do fator. De acordo com o conteúdo apresentado, a média do escore foi 8 (numa escala de 1 a 10 pontos), o desvio-padrão foi considerado moderado. Houve indícios de não-normalidade, de acordo com análise da assimetria e curtose. No entanto, os testes de KMO e de Esfericidade de Barlett, indicam que a amostra pode se submetida à análise.

Quanto a sua denominação, esse fator foi identificado como Monitoramento do controle de riscos.

Tanto quanto o processo de controle, o monitoramento de como esse controle é executado, pode impactar o sucesso na estruturação de um sistema de gestão de risco.

Abordar explicitamente os riscos e as incertezas as quais a organização pode estar sujeita, bem como determinar quais são e como ocorrem as ações de controle de risco é um aspecto bastante relevante no momento de estruturação do sistema, o qual deve manter-se continuamente, adaptando-se a cada novo cenário.

### e) Análise do Fator 5

**Tabela 16:** Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator 5

<b>FATORES E VARIÁVEIS</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>	<b>Assim.</b>	<b>Curtose</b>	<b>Escores</b>
- Planejamento e previsão das respostas ao risco	8,41	1,21	-0,71	-0,23	0,858
- Estabelecimento do contexto da gestão de risco (organizacional, de projetos, entre outros).	8,06	1,52	-1,02	1,38	0,838
- Definição de estratégias/políticas para tratamento dos riscos.	8,80	1,20	-0,71	-0,52	0,825
- Realização de testes de análise de sensibilidade ao risco	8,82	1,02	-0,80	0,12	0,753
- Definição de instrumentos e técnicas para análise da gestão de risco.	8,88	0,98	0,55	0,02	0,570
Medidas Centrais do Fator	8,50	0,99	-0,73	0,40	

#### **MEDIDAS COMPLEMENTARES**

Teste de Esfericidade de Barlett (Qui-quadrado)	85,66	Teste de Esfericidade de Barlett ( <i>p-value</i> )	0,00
KMO	0,80	Alfa de Cronbach	0,817
Variância Explicada	58,52	Número de Observações	50

**Método de Extração da Análise Fatorial:** Análise de componentes principais a partir do Software SPSS 18,0

**Método de Rotação da Análise Fatorial:** Varimax com normalização de Kaiser

**Fonte:** Elaborado pela autora(2012)

Novamente, esse fator apresenta média no escore 8 (numa escala de 10 pontos), com um baixo desvio-padrão (0,99) e níveis de assimetria e curtose de acordo com a especificação do SPSS (entre -1 e 1), indicando a existência de normalidade.

O descritor com maior escore está relacionado ao planejamento da Avaliação dos riscos, portanto, essa denominação irá identificar esse fator.

A avaliação dos riscos é uma etapa importante no processo de delineamento de um sistema de gestão de risco e depende das estratégias/políticas que a entidade estabelece para tratar os riscos e da definição adequada de técnicas e instrumentos para controlá-los e mitigá-los.

## f) Análise do Fator 6

**Tabela 17:** Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator 6

FATORES E VARIÁVEIS	Média	Desvio	Assim.	Curtose	Escores
- Análise prospectiva de riscos (Ex.: analisar eventos passados associados ao contexto interno ou externo a organização).	8,35	1,25	-0,55	-0,91	0,865
- Avaliação e análise crítica dos riscos.	8,71	1,25	-0,59	0,05	0,833
- Análise quantitativa das informações (Ex.: análise vertical, horizontal, índice de liquidez, de endividamento, de atividade ou prazos e rentabilidade, análise consolidada de dados).	8,66	1,61	-2,03	4,86	0,693
- Análise preditiva de riscos. (Ex.: analisar a possibilidade de risco de insolvência do cliente; de alterações meteorológicas bruscas, de danos à imagem devido conduta de funcionários, fornecedores ou clientes)	8,98	1,02	-0,80	0,12	0,659
Medidas Centrais do Fator	8,65	0,99	-0,59	0,05	

### MEDIDAS COMPLEMENTARES

Teste de Esfericidade de Barlett (Qui-quadrado)	51,72	Teste de Esfericidade de Barlett ( <i>p-value</i> )	0,00
KMO	0,80	Alfa de Cronbach	0,760
Variância Explicada	58,89	Número de Observações	50

**Método de Extração da Análise Fatorial:** Análise de componentes principais a partir do Software SPSS 18,0

**Método de Rotação da Análise Fatorial:** Varimax com normalização de Kaiser

**Fonte:** Elaborado pela autora(2012)

Semelhantemente ao fator 5, esse fator apresenta média e desvio-padrão de acordo com a referencia metodológica. Há indícios de normalidade, uma vez que os índices de assimetria e curtose estão de acordo com os critérios indicados pelo SPSS (que sugerem normalidade da variável que gerou a amostra se os valores de assimetria e curtose ficarem entre -1 e 1). O fator foi denominado como Avaliação dos riscos em consideração aos descritores que o compõem.

A forma como os riscos serão analisados pela organização é um fator estratégico para delimitação de um sistema de gestão de risco, uma vez que a utilização de técnicas de avaliação preditivas e prospectivas corroboram para a avaliação e análise crítica dos riscos caracterizadas em informações quantitativas que podem inferir sobre o desempenho do sistema em diversos cenários.

### g) Análise do Fator 7

**Tabela 18:** Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator7

VARIÁVEIS	Média	Desvio	Assim.	Curtose	Escores
- Implantação e acompanhamento de políticas e procedimentos para a gestão de risco.	8,86	1,03	-0,99	0,87	0,888
- Integração das diretrizes e controles organizacionais com a gestão de risco.	8,78	1,11	-0,56	-0,64	0,842
- Frequência no processo de reavaliação do risco.	8,47	0,91	-0,24	0,89	0,731
- Análise dos Impactos Existentes nas ações tomadas pela alta administração	8,92	1,05	-0,95	0,72	0,703
Medidas Centrais do Fator	8,76	0,82	-0,53	0,26	

#### MEDIDAS COMPLEMENTARES

Teste de Esfericidade de Barlett (Qui-quadrado)	66,08	Teste de Esfericidade de Barlett ( <i>p-value</i> )	0,00
KMO	0,75	Alfa de Cronbach	0,802
Variância Explicada	63,16	Número de Observações	50

**Método de Extração da Análise Fatorial:** Análise de componentes principais a partir do Software SPSS 18,0

**Método de Rotação da Análise Fatorial:** Varimax com normalização de Kaiser

**Fonte:** Elaborado pela autora(2012)

A média do fator 7 foi de 8,76, (numa escala de 1 a 10 pontos). O desvio-padrão está abaixo de 1, o que é considerado satisfatório. Os índices de assimetria e curtose estão na faixa indicativa de normalidade (entre -1 e 1).

Considerando a sua estrutura, Acompanhamento das Ações Organizacionais é a denominação que melhor representa o conjunto de descritores de fator que o constitui.

Considerando o sistema de gestão de risco como parte integrante do sistema organizacional é necessário para o perfeito delineamento de um sistema de gestão de riscos, considerar a implantação e o monitoramento de políticas e procedimentos de gestão de risco alinhadas com as diretrizes e controles organizacionais, mantendo frequente o processo de reavaliação dos riscos e de acompanhamento dos resultados das ações organizacionais como forma de maximizar os resultados do sistema.

## h) Análise do Fator 8

**Tabela 19:** Medidas Descritivas e Escores Fatoriais do Fator 8

VARIÁVEIS	Média	Desvio	Assim.	Curtose	Escores
- Frequência dos relatórios dos processos de gestão de risco.	8,06	1,65	-1,27	-1,27	0,807
- Sistematização de processos de respostas aos riscos.	8,55	1,18	-0,67	-0,67	0,726
- Criação de uma equipe de auditoria interna.	7,90	1,99	-1,44	-1,44	0,650
Medidas Centrais	8,16	1,17	-0,80	-0,03	

### MEDIDAS COMPLEMENTARES

Teste de Esfericidade de Barlett (Qui-quadrado)	12,83	Teste de Esfericidade de Barlett ( <i>p-value</i> )	0,05
KMO	0,59	Alfa de Cronbach	0,601
Variância Explicada	53,36	Número de Observações	50

**Método de Extração da Análise Fatorial:** Análise de componentes principais a partir do Software SPSS 18,0

**Método de Rotação da Análise Fatorial:** Varimax com normalização de Kaiser

**Fonte:** Elaborado pela autora(2012)

As medidas centrais apresentadas na tabela acima, demonstram que a média do fator se mantém no escore 8 (numa escala de 1 a 10 pontos), como ocorreu com todos os demais fatores. O desvio-padrão pode (1,17) ser considerado baixo. Há indícios de normalidade, uma vez que a assimetria e a curtose, apresentam índices dentro da faixa de referência do SPSS (entre -1 e 1). Auditoria dos riscos é a denominação que melhor identifica esse fator.

O sucesso da gestão de risco pode sofrer impacto decorrente do não cumprimento das etapas e procedimentos definidos no planejamento estratégico da gestão de risco. Desta forma, criar e manter uma equipe de auditoria interna que monitore o sistema pode influenciar no alcance dos objetivos traçados pela equipe de gestão de risco e conseqüentemente, da organização.

Dos 33 descritores dos fatores estratégicos apresentados na análise descritiva dessa seção, 3 descritores não apresentaram correlação com nenhum dos agrupamentos, o que pode indicar que o valor atribuído a cada um deles, pelos respondentes, situou-se na primeira faixa da escala intervalar. Por essa razão, essas variáveis foram excluídas da análise. São elas: 01 (capacitação da equipe de trabalho em GR.), 02 (desenvolvimento de uma cultura para a GR)

e 29 (comprometimento da alta administração com a GR). Com base nessa constatação, pode-se inferir que para os participantes da pesquisa as variáveis relacionadas aos recursos humanos não apresentam relevância estratégica para a delimitação de um sistema de gestão de risco.

Observou-se que as medidas centrais de todos os fatores estratégicos situaram-se na faixa da escala intervalar indicativa de alta relevância para a delimitação de um sistema de gestão de risco.

Pode-se constatar também que apenas dois fatores apresentaram, inicialmente, indícios de não-normalidade, o que foi desconsiderado após a realização de testes estatísticos complementares. Assim, pode-se afirmar que toda a amostra é adequada a realização da análise fatorial, ou seja, apresentam níveis satisfatórios de significância e variabilidade.

A Tabela 20 abaixo, trás uma síntese dos dados estatísticos de cada fator, apresentados em ordem decrescente do valor da média em relação ao grau de relevância obtido por cada um deles:

**Tabela 20 – Medidas Descritivas Gerais dos Fatores**

<b>FATORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>	<b>Assim.</b>	<b>Curtose</b>
1. Planejamento da gestão de riscos	8,81	0,84	-0,99	1,32
2. Gestão da informação	8,76	1,02	-0,84	0,09
3. Sistema de comunicação	8,14	1,32	-1,82	6,95
4. Monitoramento do controle dos riscos	8,61	1,31	-2,32	7,75
5. Resposta aos riscos	8,50	0,99	-0,73	0,40
6. Avaliação dos riscos	8,65	0,99	-0,59	0,05
7. Acompanhamento das Ações Organizacionais	8,76	0,82	-0,53	0,26
8. Auditoria dos riscos	8,16	1,17	-0,80	-0,03

**Fonte:** Elaborada pela autora(2012).

Observa-se acima que todas as médias estão situadas no score 8, que indica alta relevância.

Já o quadro 11, abaixo, apresenta os fatores estratégicos e seus descritores

determinantes na delimitação de um sistema de gestão de risco.

Quadro 11: Fatores Estratégicos e Determinantes de um Sistema de Gestão de Riscos

FATOR ESTRATÉGICO	DETERMINANTES
Planejamento de Gestão de Riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de testes de estresse para estabelecimento de cenários</li> <li>- Estabelecimento de cenários em condições extremas</li> <li>- Relação entre objetivos organizacionais e os objetivos da gestão de risco.</li> <li>- Definição do limite de apetite ao risco.</li> <li>- Definição de estratégias/políticas que evitem perdas potenciais.</li> <li>- Delimitação clara dos objetivos da gestão de risco.</li> </ul>
Gestão da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratamento adequado das informações (Ex.: econômicas, físicas, financeiras).</li> <li>- Elaboração de relatórios de fácil compreensão e que interajam com outros sistemas.</li> <li>- Aquisição de Tecnologia da Informação específica (Ex.: softwares de <i>credit scoring</i>, <i>behavioural scoring</i>, mecanismos de investigação de restritivos, sistemas integrados de gestão de risco)</li> </ul>
Sistema Integrado de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação de um sistema de comunicação interna na empresa</li> <li>- Estabelecimento de um processo de comunicação entre as partes envolvidas no processo de gestão de riscos (Ex.: clientes, fornecedores, bancos e corretoras)</li> <li>- Análise qualitativa das informações (Ex.: análise de clientes, fornecedores, setor de atuação, mercado, legislação).</li> </ul>
Monitoramento e controle dos Riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoramento das ações de controle de risco.</li> <li>- Monitoramento dos eventos que podem ocasionar riscos.</li> <li>- Processo contínuo de gestão de risco</li> <li>- Abordagem explícita da incerteza ou do risco.</li> </ul>
Resposta aos Riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento e previsão das respostas ao risco</li> <li>- Estabelecimento do contexto da gestão de risco (organizacional, de projetos, entre outros).</li> <li>- Definição de estratégias/políticas para tratamento dos riscos.</li> <li>- Realização de testes de análise de sensibilidade ao risco</li> <li>- Definição de instrumentos e técnicas para análise da gestão de risco.</li> </ul>
Avaliação dos Riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise prospectiva de riscos (Ex.: analisar eventos passados associados ao contexto interno ou externo a organização).</li> <li>- Avaliação e análise crítica dos riscos.</li> <li>- Análise quantitativa das informações (Ex.: análise vertical, horizontal, índice de liquidez, de endividamento, de atividade ou prazos e rentabilidade, análise consolidada de dados).</li> <li>- Análise preditiva de riscos. (Ex.: analisar a possibilidade de risco de insolvência do cliente; de alterações meteorológicas bruscas, de danos à imagem, devido conduta de funcionários, fornecedores ou clientes)</li> </ul>
Acompanhamento das Ações Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação e acompanhamento de políticas e procedimentos para a gestão de risco.</li> <li>- Integração das diretrizes e controles organizacionais com a gestão de risco.</li> <li>- Frequência no processo de reavaliação do risco.</li> <li>- Análise dos Impactos Existentes nas ações tomadas pela alta administração</li> </ul>
Auditoria dos riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frequência dos relatórios dos processos de gestão de risco.</li> <li>- Sistematização de processos de respostas aos riscos.</li> <li>- Criação de uma equipe de auditoria interna.</li> </ul>

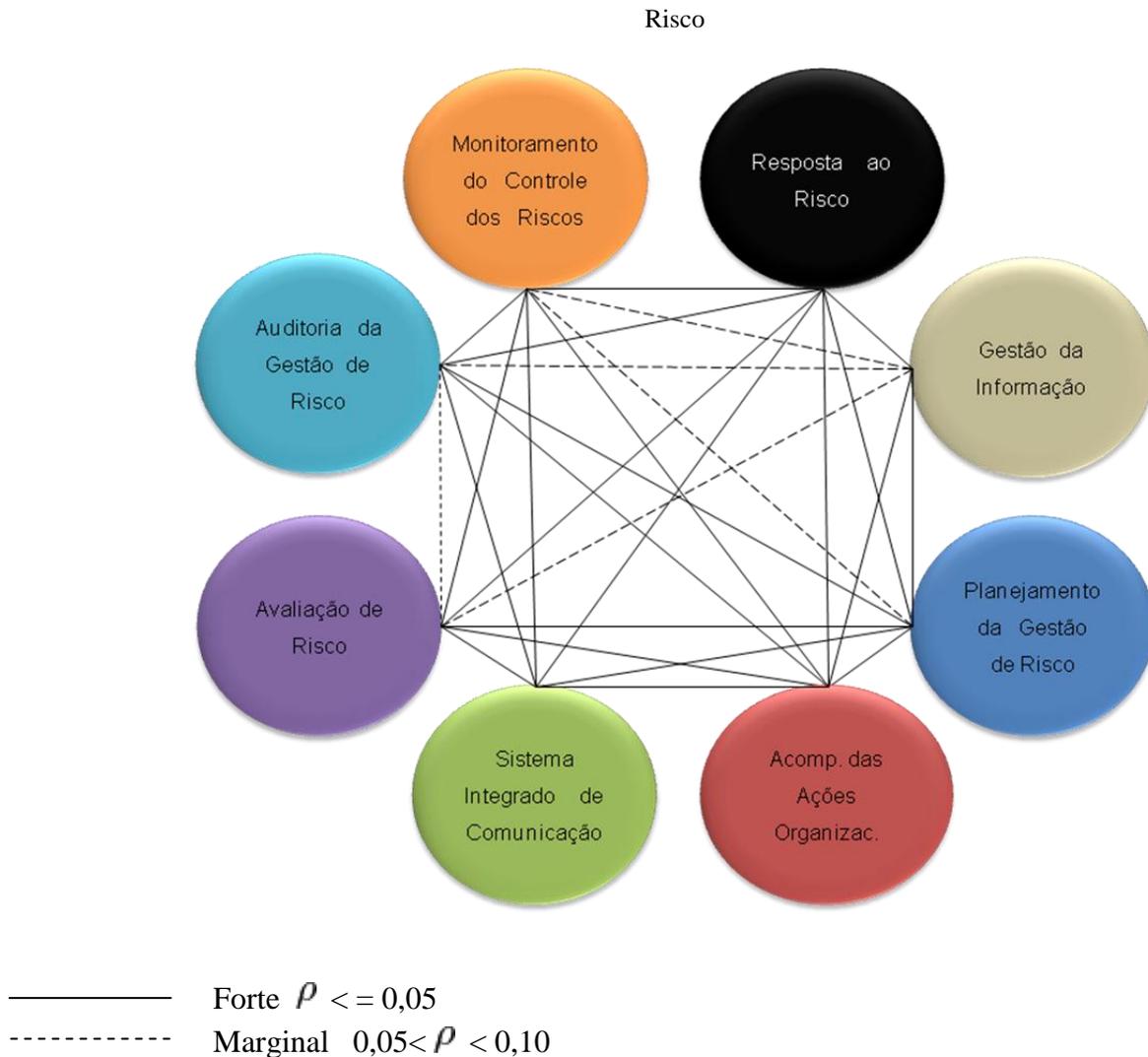
I. Fonte: Elaborado pela autora (2012).

#### 4.2.4 Análise das Correlações entre os Fatores Estratégicos Determinantes na delimitação de um Sistema de Gestão de Riscos

A figura 6, a seguir, apresenta as correlações entre os fatores estratégicos. Considere-se a figura fundamental para este estudo, uma vez que a proposta de um sistema de gestão de risco pressupõe a interdependência entre os fatores estratégicos determinantes. As correlações indicadas entre os fatores do sistema ilustram tal interdependência entre eles

Os valores entre os traços indicam o valor da correlação. O traço cheio ilustra que a correlação entre os fatores é forte ao nível de significância de até 5%. Já os traços pontilhados indicam que existe correlação, mas ela é marginal ao nível de significância situado entre 5,1% e 10%.

**Figura 6** - Correlação entre os Fatores Estratégicos Determinantes na Delimitação de um Sistema de Gestão de



**Fonte:** Elaborada pela autora (2011)

Observou-se que o fator planejamento da gestão de risco correlacionou-se de forma significativa ( $p < 0,05$ ) e positiva com todos os demais fatores. Apenas com o fator “monitoramento do controle dos riscos” essa correlação foi marginal. Essa constatação sugere que o fator planejamento da gestão de risco pode auxiliar no delineamento e estruturação dos demais fatores, uma vez que o planejamento de gerenciamento de risco compreende os processos de identificação, análise, resposta, monitoramento e controle dos riscos e é parte essencial no plano de gerenciamento do projeto (DINSMORE; CAVALIERI, 2005, p, 191-208).

Os fatores “Sistema Integrado de Comunicação” e “Acompanhamento das ações organizacionais” apresentaram correlação forte e positiva entre si e com os fatores: “planejamento da gestão estratégica” e “monitoramento do controle dos riscos, concomitantemente” a um nível de significância de 5%.

O fator gestão da informação apresentou correlação marginal com três fatores: avaliação dos riscos, monitoramento do controle dos riscos e auditoria da gestão dos riscos. Um aspecto de destaque nos resultados e que pode ser considerado o único sem correlação envolveu os fatores gestão da informação e sistema integrado de comunicação. Apesar de não ocorrer uma relação direta desses fatores, percebe-se a sua relevância em outros fatores estratégicos de um sistema gestão de risco, tais como planejamento da gestão de riscos e o acompanhamento das ações organizacionais. A falta de correlação pode estar associada à amplitude dos descritores. Enquanto a gestão da informação está mais vinculada ao contexto externo, o sistema integrado de comunicação está relacionado ao ambiente externo.

#### 4.2.5 Relevância dos Fatores Estratégicos na Delimitação de um Sistema de Gestão de Risco

Como resultado da Análise de Agrupamento, constatou-se a existência de dois grupos

de respondentes, um grupo com 28 e outro com 22 participantes da pesquisa. Os resultados são apresentados na Tabela 21, a seguir.

**Tabela 21:** Resultados da Análise de Agrupamento

FATORES	GRUPO 1		GRUPO2		Análise de Variância	
	Média	Desvio	Média	Desvio	F	<i>p-value</i>
1. Planejamento da Gestão de Riscos	9,30	0,48	8,15	0,79	39,016	0.000
2. Gestão da Informação	9,10	0,89	8,24	0,97	10,201	0.003
3. Sistema Integrado de Comunicação	8,80	0,96	7,55	0,59	27,120	0.000
4. Monitoramento do Controle dos Riscos	9,30	0,57	7,89	1,34	25,146	0.000
5. Resposta aos Riscos	9,20	0,56	8,13	0,72	35,164	0.000
6. Avaliação dos Riscos	9,14	0,72	8,04	0,97	20,716	0.000
7. Acompanhamento das Ações Organizacionais	9,10	0,54	7,79	0,82	45,445	0.000
8. Auditoria Dos Riscos	8,85	0,66	7,40	1,06	34,367	0.000

**Fonte:** Elaborada pela autora (2012).

O agrupamento indica que o grupo 1 considera o nível de relevância dos fatores como alto e o grupo 2 atribui um nível de relevância moderada. Foi realizada uma análise de variância que confirmou este resultado, ou seja, existe diferença significativa no nível de relevância atribuída pelos dois grupos.

Ao fazer o mesmo teste considerando a relevância da informação contábil, o resultado ratifica o anterior, ao indicar que o grupo 1 considera a informação contábil mais relevante do que o grupo 2 (nível de significância de 0,033) conforme será apresentado na próxima seção.

### **4.3 Análise da Relevância da Informação Contábil na Delimitação de um Sistema de Gestão de Riscos**

A Tabela 22, abaixo, apresenta os resultados do teste de correlação, para os fatores estratégicos, definidos anteriormente pela análise fatorial, e a informação contábil.

**Tabela 22:** Correlação entre os Fatores Estratégicos e a Relevância da Informação Contábil

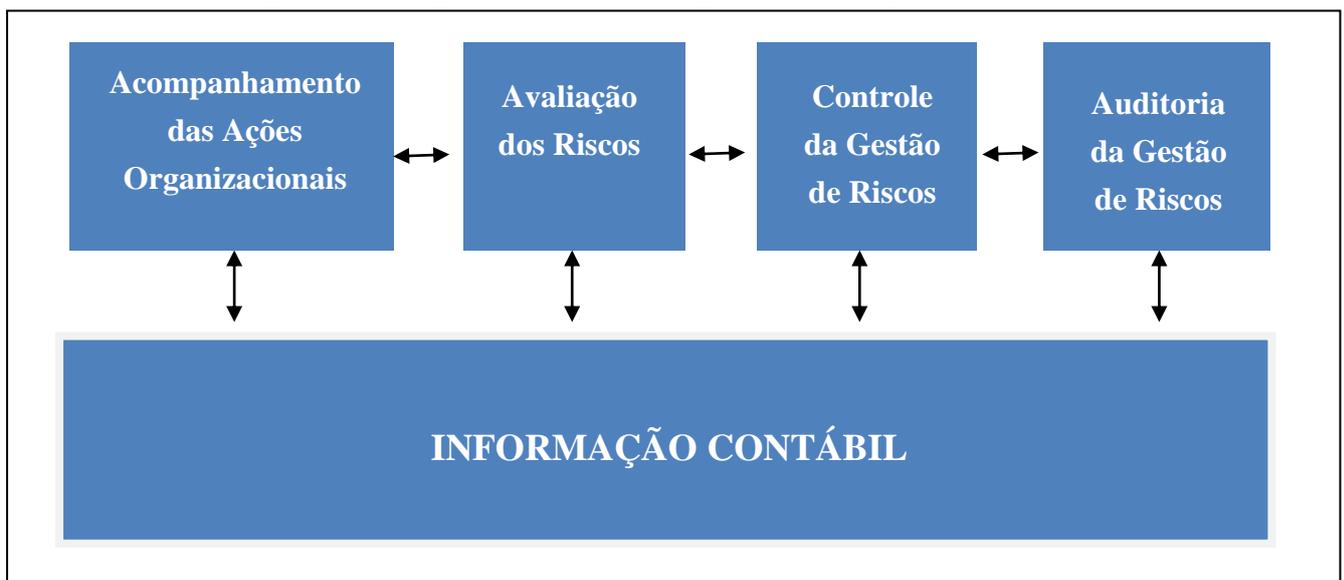
Fatores Determinantes do Sistema de Gestão de Risco	Relevância da Informação Contábil	
	Correlação de Pearson	<i>p-value</i>
Acompanhamento das Ações Organizacionais	0,280	0,049
Avaliação dos Riscos	0,417	0,003
Monitoramento do Controle dos Riscos	0,345	0,014
Auditoria da Gestão de Riscos	0,256	0,073

Numero de observações = 50

**Fonte:** Elaborada pela autora(2012)

Os resultados indicam que apenas quatro fatores estratégicos apresentam correlação com a informação contábil: acompanhamento das ações organizacionais, avaliação dos riscos, monitoramento do controle dos riscos e auditoria da gestão de risco. Deste, o fator auditoria da gestão de riscos apresentou o nível de correlação mais baixo e a significância pode ser considerada marginal. Os resultados indicam que os pesquisados consideram que a informação contábil é relevante para a delimitação de um sistema de gestão de risco, estando associada às etapas de implementação e controle do sistema de gestão de risco.

A seguir, é apresentada a Figura 7, que demonstra a correlação entre os fatores apresentados na tabela 22, e a informação contábil:

**Figura 7:** Correlação entre Fatores Estratégicos e a Informação Contábil

**Fonte:** Elaborada pela autora(2012)

No questionário utilizado na pesquisa, uma das questões solicitou aos respondentes que identificassem o papel da informação contábil na delimitação de um sistema de gestão de riscos. As respostas dos participantes da pesquisa levaram a identificação de respostas que estão associadas à própria relevância em si, por meio da utilização de adjetivos como importante, elevado e crucial e também a aspectos relacionados à utilidade da informação contábil na gestão dos riscos, a confiabilidade e oportunidade da informação contábil, apoio na identificação, controle e mitigação de diversos tipos de riscos (operacionais, financeiros, de crédito, ambientais, regulatórios e sociais) e auxilia na análise prospectiva e preditiva dos riscos.

A seguir é apresentada a categorização da análise qualitativa das respostas em relação ao papel da informação contábil

#### **a) Apoio na tomada de decisão gerencial**

*“A partir dos dados contábeis é possível identificar informações para a tomada de decisão para mitigação ou não dos riscos, sob a perspectiva de custo/benefício” (P1)*

*“A informação permitirá administrar e decidir, nos diferentes níveis da organização, o que permitirá o desenvolvimento dos negócios (mediante planejamento e controle)”.(P19)*

*“Através das informações contábeis, poderemos gerar informações para fins de análise mercadológica e estratégica. Possibilitando avaliar os impactos dos riscos sistêmicos e operacionais nos resultados empresariais”. (P5)*

A relevância da informação contábil está vinculada à qualidade e oportunidade da informação e é determinante no processo decisório para uma gestão de risco eficaz. Percebe-se, a partir das respostas, que a informação contábil pode ajudar a empresa no processo de

mitigação dos riscos, por meio da análise do ambiente e avaliação dos impactos dos riscos nos resultados empresariais.

## **b) Avaliação dos riscos**

*“A Apuração e quantificação de métricas relevantes para a avaliação e gestão de riscos específicos de negócios, operações e de cunho econômico-financeiro” (P18)*

*“O nível de importância é diretamente proporcional ao porte da empresa. A informalidade abre espaço para informações não fidedignas, dificultando qualquer análise mais aprofundada sobre seus números. Por considerar que essa informalidade está mais presente em Micro e Pequenas empresas, migra-se para as análises mais subjetivas como: experiência do(s) sócio(s), patrimônio, segmento etc. Assim, não se exige do profissional contábil a emissão de informação gerencial e contábil que possa gerar subsídio para qualquer análise e/ou gestão de risco. Já em empresas de médio e grande porte, exige-se uma melhor especialização por parte da administração e gestão. Estas sim considero que a informação contábil tem relevante importância, pois dá subsídio de análise da situação econômico-financeira. Aspectos como solvência, endividamento, geração de caixa extraí-se de dados fidedignos e confiáveis” (P5)*

*“É uma das principais ferramentas para a análise dos riscos operacionais e financeiros e para verificar a capacidade de solvência da empresa por meio da análise dos índices de liquidez, endividamento, rentabilidade, atividade, do ciclo operacional e financeiro e permite realizar uma análise qualitativa da liquidez de curto prazo” (P32)*

*“Sua importância consiste no fato de permitir, a partir dos indicadores financeiros gerados, utilizá-los na modelagem econométrica. Neste caso, em se referindo de risco financeiro. Com base nessa modelagem auxilia na prevenção e tomada de decisão mais assertiva de forma a mitigar o risco de perda financeira” (P41)*

As respostas revelam que a informação contábil subsidia a análise dos riscos operacionais e financeiros, por meio de indicadores, para auxiliar a empresa a mitigar o risco de perda financeira. Nesse processo, a fidedignidade e a confiabilidade da informação são determinantes para a avaliação dos riscos. Um dos aspectos destacado por um dos participantes associa a relevância da informação contábil ao porte e ao estágio de desenvolvimento das organizações. A relevância é maior nas grandes empresas porque oportuniza uma análise da situação econômico-financeira.

### **c) Controle de Gestão de riscos**

*“Relevante, na medida em que fornece subsídios para métricas de risco de crédito” (P2)*

*“Informação contábil em relatório gerencial possibilita gerenciar e controlar os riscos, principalmente, de natureza financeira (taxa de câmbio, taxa de juros etc.)” (P15)*

*“(…) modelos de risco, os quais levam muito em consideração aspectos da operação da empresa, contingências, sucessão e riscos do ambiente político, regulatório, social e ambiental” (P25)*

*“Elevado, pois a confiabilidade do sistema de controle interno garante a integridade dos sistemas de gerenciamento de risco” (P10)*

A informação contábil fornece subsídios para o controle de gestão dos riscos, sejam eles operacionais, financeiros, de crédito, ambientais, regulatórios e sociais. É a confiabilidade do sistema de controle que vai garantir a integridade do sistema.

### **d) Análise preditiva e prospectiva dos riscos**

*“A informação contábil ajuda a avaliar o impacto que determinado risco pode causar à empresa” (P50)*

*“A informação contábil fornece os subsídios necessários para a análise das ocorrências. A partir do filtro desses dados, pode-se identificar as ocorrências relevantes do ponto de vista tanto do valor, quanto da periodicidade e a partir daí fazer a gestão” (P5)*

*“Fundamental, pois sinaliza a evolução do risco considerando dados da estrutura de capital, custo de capital, gestão do capital de giro, risco do negócio e risco financeiro” (P7)*

*“A informação contábil é importante principalmente em relação à gestão de riscos do Patrimônio líquido e Investimentos” (P22)*

A informação contábil pode subsidiar a análise de eventos e ajudar o gestor a identificar as ocorrências relevantes relacionadas a valor e ao tempo, como um meio de auxiliar na gestão da organização. A evolução dos riscos e seu impacto na empresa deve considerar a gestão financeira de curto e longo prazo e o seu impacto na gestão do negócio.

A respeito da segunda, e última, questão existente no questionário sobre a informação contábil, a pesquisadora visou identificar a relevância da informação contábil para o delineamento de um sistema de informação contábil.

A análise das respostas indicam que a informação contábil apresentou, segundo os pesquisados, papel importante para a delimitação de um sistema de gestão de riscos e esta informação está vinculada a várias etapas do processo de desenvolvimento desse sistema.

*“Hoje, muitas empresas não utilizam a informação contábil para sua gestão de risco e, como decorrência, os riscos não são mapeados e dados incorretos são considerados nas previsões e estimativas” (P47)*

Para esse participante, a informação contábil pode ser uma fonte primária para avaliar

o impacto dos riscos na empresa.

O pesquisado P17, relacionou o papel da informação contábil à identificação de perdas operacionais, gestão e mensuração de riscos e sugeriu a análise da Resolução 3.380/2006, do Banco Central, que dispõe sobre a implementação de uma estrutura de gerenciamento do risco operacional e do comunicado n. 19.217/09 do BACEN.

De acordo com o parágrafo 1º. do Art. 2º. da Resolução 3.380/2006 o risco operacional pode ser definido como “a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência e inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos”. Essa definição abrange não apenas as políticas. A informação contábil é essencial no processo de definição de uma estrutura de gerenciamento do risco operacional, que deve compor a estrutura de um sistema de gestão de risco. O artigo 3º. da resolução prevê os seguintes elementos que devem compor a estrutura do gerenciamento de risco operacional:

- I - identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional;
- II - documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco operacional;
- III - elaboração, com periodicidade mínima anual, de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento do risco operacional;
- IV - realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados;
- V - elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional ao pessoal da instituição, em seus diversos níveis, estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como as dos prestadores de serviços terceirizados;
- VI - existência de plano de contingência contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes de risco operacional;
- VII - implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação.

Os fatores estratégicos determinantes para um sistema de gestão de risco podem auxiliar as organizações nesse processo de estruturação do gerenciamento de riscos operacionais e a informação contábil é um dos principais recursos desse processo.

O Banco Central do Brasil publicou, em 2009, o comunicado n. 19.217. Neste comunicado, o Banco Central fornece orientações para a apuração do Risco Operacional. Uma das definições básicas contidas no comunicado indica que

A base de risco operacional é constituída pelo conjunto de informações relevantes para os modelos AMA (abordagem de mensuração avançada) e para o gerenciamento do risco operacional, incluindo eventos e perdas de risco operacional, bem como quase perdas, ganhos operacionais, custos de oportunidade e receitas perdidas decorrentes de situações que poderiam ter resultado em eventos de risco operacional. Estão incluídas na base de risco operacional **informações** referentes aos **dados internos**, **dados externos**, **análise de cenário** e fatores de **controles internos** e **ambiente de negócios [grifo nosso]**.

Constata-se, a partir da definição básica indicada acima que a avaliação de riscos operacionais depende de um sistema de gestão de riscos com uma base de informações que subsidie a avaliação dos riscos. A mensuração dos riscos depende de uma base com informações dos últimos cinco anos e a existência de um sistema de informações contábeis é determinante para que o processo atenda aos parâmetros estabelecidos para tratar as perdas, quase perdas ou recuperações.

## 5 CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como objetivo analisar os fatores estratégicos determinantes para a delimitação de um sistema de gestão de risco organizacional. Assim, buscou-se identificar a relevância de alguns descritores dos fatores estratégicos na opinião de um grupo de profissionais da área e docentes que lecionam matérias relacionadas à temática, a fim de gerar, com a utilização de análise fatorial, os fatores estratégicos a serem analisados.

Contrariando o exposto por Dey, Clegg e Bennett (2010), Duarte Júnior (2011) e a norma ABNT NBR ISO 31000 constatou-se que os descritores relacionados aos recursos humanos, como a capacitação dos participantes da equipe de gestão de risco, e aqueles relacionados ao apoio da alta administração, não foram considerados relevantes pelos respondentes. Com base em tal constatação pode-se concluir que os fatores estratégicos para a delimitação de um sistema de informação contábil estão relacionados ao processo de mapeamento, identificação e controle dos riscos com foco na definição e implementação de uma estrutura proativa relacionada a escolha adequada de técnicas e ferramentas gerenciais.

A relevância da área de planejamento organizacional e de projetos no contexto da gestão estratégica, considerada por Dinsmore e Cavalieri (2005, p, 191-208), parte essencial no plano de gerenciamento do projeto, merece a atenção dos responsáveis pela gestão de riscos nas entidades.

No tocante ao papel e a relevância da informação contábil para a determinação de um sistema de gestão de risco, pôde-se concluir que a contabilidade é uma fonte de informação determinante para os gestores na delimitação do sistema de gestão de risco, uma vez que:

- a) auxilia a empresa no processo de mitigação de riscos;
- b) identifica as ocorrências relevantes relacionadas a valor e ao tempo.
- c) avalia o impacto dos riscos nos resultados empresariais; e

d) fornece subsídios para o controle de gestão de riscos.

Para todos os respondentes, a informação contábil é um recurso importante, no mínimo “básico” como dito por um dos participantes. Em todos os discursos, constatou-se a utilização de algum termo ou adjetivo que representasse o grau de relevância da informação contábil para os respondentes. Termos como crucial, extremamente importante.

A informação contábil é relevante desde que seja produzida de forma adequada, considerando as necessidades dos usuários. Essa assertiva nos remete a estrutura conceitual básica e suas características qualitativas sobre a informação prestada em relatórios e notas explicativas.

Uma das dificuldades enfrentadas na realização do estudo envolve o acesso aos profissionais que atuam na gestão de risco. Esse fator pode ser considerado um limitante na realização do estudo, uma vez que o número de respondentes ficou abaixo das expectativas. Mesmo assim, os resultados do estudo possibilitaram alcançar os objetivos propostos.

Recomenda-se a replicação da pesquisa para ampliar a base de dados que atuam em empresas de diversas regiões do Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, S. **Financial Risk Management**: a practitioner's guide to managing market and credit risk. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. 2003.

ALVES, R. **Filosofia da ciência**: introdução ao jogo e suas regras. 15ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 31000**: Gestão de riscos, princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

BANCO CENTRAL. Departamento de Estudos e Pesquisas. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pec/wps/port/wps93.pdf>> Acesso em 02 de abril de 2012.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (BIS). **Enhancing Corporate Governance** In Banking Organizations. Basel Committee on Banking Supervision. 1999. Disponível em <<http://www.bis.org/publ/bcbs122.htm>> Acessado em 17 de março de 2011.

BASTOS, F. A norma ISO 31000. Disponível em: <<http://www ldc.com.br/noticias/iso-31000-o-novo-padrao-para-gestao-de-riscos/>> Acessado em 05 de março de 2011.

BORGES, J. F.; MOURA, H. J. Integração entre Abordagens Qualitativa e Quantitativa para a Mitigação do Risco Operacional: estudo no banco central do brasil. Disponível em: <http://virtualbib.fgv.br/ocs/index.php/ebf/4EBF/paper/viewFile/1522/641>

BRUNI, A. L. **PASW aplicado à pesquisa acadêmica**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CARMONA, C.U.M; LUCENA, P., Risco e Retorno. In:CARMONA, C.U.M. **Finanças Corporativas e Mercados**. São Paulo, Atlas, 2009, 237p.

CAVALCANTI, C. D. Gestão de Riscos: abordagem de conceitos e aplicações. Disponível em: <<http://www.dcavalcanti.com.br>> Acessado em 10 de março de 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

*Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO)*. Disponível em: <<http://www.coso.com>> Acessado em 10 de março de 2011.

COSO - Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa (2010). Disponível em: <<http://www.coso.com>> Acessado em 10 de março de 2011.

COSTA, F. J. Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: aplicações em administração. Apostila da disciplina mensuração e desenvolvimento de escalas. PPGA/UFPB. 2010, p. 130.

Credit Suisse Group. **Manual de Gerenciamento de Risco 2004**. Disponível em: <<http://www.coso.com>> Acessado em 10 de março de 2011.

DELOITTE. **Lei Sarbanes-Oxley**: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. Disponível em: < [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/guia\\_sarbanes\\_oxley%281%29.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/guia_sarbanes_oxley%281%29.pdf)> Acessado em 17 de março de 2011.

DEMO, P.. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DEY, P. K. Decision support system for risk management: a case study. **Management Decision**, v. 39, n. 8; 2001.

DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. **Como se transformar em um profissional em Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DUARTE JÚNIOR, A. M. **A importância do gerenciamento de riscos corporativos**. Disponível em: <<http://www.risktech.com.br/PDFs/RISCORPO.pdf>> Acessado em 20 de fevereiro de 2011.

Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM). Disponível em: <<http://www.coso.com>> Acessado em 10 de março de 2012.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIMENES, R. M. T.; OPAZO, M. A. U.; SOUZA, C. J.; GIMENES, F. M. P. Gestão De Risco: análise da utilização de derivativos financeiros pelas cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná. **Redes**, v. 13, n. 3, 2008.

GROUHY, Michel. MARK, Robert. GALAI, Dan. **Gerenciamento de Risco**: abordagem conceitual e prática. São Paulo: QualityMark,, 2004.

HAIR JÚNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JESUS J. R; ROCHA; L. M.; VIANA, R. C. Avaliação de pequenas e médias empresas e gestão de risco. Disponível em:< <http://www.fep.up.pt/docentes/coutoviana/AvaliacaodePME.pdf>> Acessado em 22 de março de 2011.

KIMURA, H.; PERERA, L. C. J. Modelo de Otimização da Gestão de Risco em empresas não financeiras. **Revista de Contabilidade e Finanças**, n. 37, p. 59-72, jan/abr 2005.

LEISMANN, E. L ; CARMONA, C.U.M. **Sustentabilidade Financeira das Instituições de Microfinanças Brasileiras: Análise das Cooperativas de Crédito Singulares**. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/resr/v48n4/a07v48n4.pdf>> Acesso em dezembro de 2011.

MACIEIRA. Disponível em: <<http://www.elogroup.com.br>>Acessado em 04 de março de 2011.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R. & VILA, A. R. Aplicação da Gestão do Conhecimento em Processos de Gerenciamento de Risco. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005, Anais... 2005.

PMBOK – Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. **Project Management Institute**. 3ed. Four Campus Boulevard, Newtown Square, EUA, 2004.

PRADO, R. G. A., BASTOS, N. T., DUARTE JR, A. M. **Gerenciamento de Riscos de Crédito em Bancos de Varejo no Brasil**. Global Risk Management – Unibanco S.A. São Paulo, 2000. Disponível em: <[http://www.risktech.com.br/PDFs/unicredit\\_varejo.pdf](http://www.risktech.com.br/PDFs/unicredit_varejo.pdf)> Acessado em 17 de março de 2011.

Risk management excerpts from 2004 annual reports of former credit suisse bank and former credit suisse first boston bank . Disponível em < [https://www.credit-suisse.com/investors/doc/2004\\_info\\_stmt\\_annex2.pdf](https://www.credit-suisse.com/investors/doc/2004_info_stmt_annex2.pdf)> Acesso em 5 de fevereiro de 2011.

RITTENBERG, L. FRANK, M. Understanding and Communicating Risk Appetite. Disponível em: <<http://www.coso.com>> Acessado em 10 de março de 2012.

SAITO, R. **O uso de derivativos e gerenciamento de riscos em empresas brasileiras não financeiras**. Disponível em: <[http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3086/P00317\\_1.pdf?sequence=1](http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3086/P00317_1.pdf?sequence=1)> Acessado em 17 de março de 2011.

SAITO, R.; SCHIOZER, R. F. Uso de derivativos em empresas não- financeiras listadas em bolsa no Brasil. **RAUSP**, v. 42, n. 1, p. 97-107, 2007.

SANTOS, K. F; CARMONA, C. U. M; LEISMANN, E. L. Gerenciamento do risco de crédito em micro e pequenas empresas: recortes teórico-empíricos. Revista da Micro e Pequena Empresa. v.4, n. 1, 2010.

STONEBUMER, G.; GOGUEN, A.; FERINGA, A. **Risk Management Guide for Information Technology Systems**: recommendations of the National Institute of Standards and Technology - NIST. USA: NIST, July 2002, 55 p.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K., Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications Inc., 1984. Disponível em <[http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo\\_Caso.htm](http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm)> Acessado em 10 de março de 2011.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

### FATORES ESTRATÉGICOS DETERMINANTES PARA A DELIMITAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE RISCO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS - PPGCC

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os fatores estratégicos determinantes de um sistema de gestão de risco e está sendo realizada com profissionais que atuam na gestão de risco de empresas brasileiras financeiras e não financeiras, professores e pesquisadores da área de finanças.

Os dados objetivam subsidiar a elaboração da dissertação de Mestrado da aluna Ana Maria Ribeiro Barbosa sob a orientação do professor Dr. Charles Ulises De Montreuil Carmona. Os resultados deste estudo contribuirão na delimitação de um sistema de gestão de risco sob a perspectiva estratégica.

Contamos com seu apoio e colaboração e nos colocamos a sua disposição para quaisquer esclarecimentos por e-mail (anamariarb@uol.com.br) ou telefone.

Atenciosamente,

Ana Maria Ribeiro Barbosa  
Mestranda em Ciências Contábeis - PPGCC/UFPE  
(83) 8650.5250

Prof. Dr. Charles Ulises De Montreuil Carmona  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - PPGCC/UFPE.  
(81) 2126.7176

Há 12 perguntas no questionário.

#### Uma observação sobre privacidade

O questionário é anônimo.

O registro salvo de suas respostas não contém nenhuma informação de identificação a seu respeito, salvo se alguma pergunta do questionário a tenha pedido expressamente. Se você respondeu a um questionário que utilizava código de identificação para lhe permitir acessar, pode ter certeza que esse código não foi guardado com as respostas. O código de identificação é gerenciado num banco de dados separado e será atualizado apenas para indicar se você completou ou não a pesquisa. Não é possível relacionar os códigos de identificação com as respostas do questionário.

#### Perfil do Respondente

Qual a sua formação acadêmica (curso de graduação)? Pode indicar mais de um curso de graduação.

Qual a sua formação acadêmica (Pós-Graduação)?  
Escolha a(s) que mais se adequem

- Especialização Lato Sensu em
- Mestrado em
- Doutorado em
- Pós-Doutorado em
- Não tenho curso de pós-graduação

Qual o tipo de instituição em que você atua? Utilize o espaço a direita para classificar o tipo de instituição financeira (Ex.: bancos comerciais e de desenvolvimento, sociedades corretoras) ou não-financeiras (Ex.: Energia Elétrica, Papel e Celulose, Petróleo e Gás, Agronegócio).

Escolha uma das seguintes respostas:

- Financeiras
- Não-Financeiras
- Acadêmica
- Sem resposta

Por favor, coloque aqui o seu comentário:

Qual o(a) seu(sua) cargo/função na empresa onde atua?

Há quantos anos você atua na empresa?

Você atua na área de gestão de Risco? Em caso afirmativo, indique há quantos anos você atua na área de gestão de risco?

Qual a Abrangência de Atuação da Empresa onde você trabalha?  
Escolha uma das seguintes respostas:

- Regional
- Nacional
- Internacional
- Nacional e Internacional
- Sem resposta

Indique o Estado brasileiro onde a empresa que você trabalha está localizada.

#### Papel da Informação Contábil na Gestão de Risco

Qual o papel da informação contábil na delimitação de um sistema de gestão de riscos? Comente sua resposta.

Qual o nível de relevância da informação contábil na delimitação de um sistema de gestão de riscos?  
 Para responder a pergunta utilize a seguinte orientação: Em uma escala de crescimento de 1 a 10 envolvendo o nível de relevância da informação contábil, os números 1,2 ou 3 correspondem a um BAIXO nível de relevância; os número 4,5, 6 ou 7 correspondem a um nível de relevância MODERADO. A atribuição dos números 8, 9 ou 10 indica que o fator tem um ALTO nível de relevância da informação contábil na delimitação de um Sistema de Gestão de Risco.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sem resposta
Nível de Relevância	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									

**Fatores Estratégicos Determinantes no Sistema de Gestão de Risco**

Prezado Participante, solicitamos a sua opinião sobre o grau de relevância dos fatores apresentados a seguir. Em uma escala de crescimento de 1 a 10 envolvendo o nível de relevância, os números 1,2 ou 3 correspondem a um BAIXO nível de relevância do fator; os número 4,5, 6 ou 7 correspondem a um nível de relevância MODERADO. A atribuição dos números 8, 9 ou 10 indica que o fator tem um ALTO nível de relevância estratégica na delimitação de um Sistema de Gestão de Risco.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sem resposta
1. Capacitação da equipe de trabalho em gestão de risco.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
2. Disseminação de uma cultura para gerenciar o risco.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
3. Criação de uma equipe de auditoria interna.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
4. Aquisição de Tecnologia da Informação específica (Ex.: softwares de credit scoring, behavioural scoring, mecanismos de investigação de restritivos, sistemas integrados de gestão de risco)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
5. Tratamento adequado das informações (Ex.: econômicas, fiscais e financeiras).	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
6. Elaboração de relatórios de fácil compreensão e interface com outros sistemas.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
7. Definição de instrumentos e técnicas para análise da gestão de risco.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
8. Análise qualitativa das informações (Ex.: análise de clientes, fornecedores, setor de atuação, mercado, legislação).	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
9. Análise quantitativa das informações (Ex.: análise vertical, horizontal, índice de liquidez, de endividamento, de atividade ou prazos e rentabilidade, análise consolidada de dados).	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
10. Análise preditiva de riscos. (Ex.: análise da possibilidade de risco de insolvência do cliente; de alterações meteorológicas bruscas, de danos à imagem devido conduta de funcionários, fornecedores ou clientes).	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
11. Análise prospectiva de riscos (Ex.: análise de eventos passados associados ao contexto interno ou externo à organização).	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
12. Avaliação e análise crítica dos riscos.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
13. Processo contínuo de gestão de risco	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
14. Integração das diretrizes e controles organizacionais com a gestão de risco.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
15. Monitoramento dos EVENTOS que podem ocasionar riscos.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
16. Monitoramento das AÇÕES de controle de risco.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
17. Abordagem explícita da incerteza ou do risco.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
18. Frequência no processo de reavaliação do risco.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
19. Estabelecimento do contexto da gestão de risco (organizacional, de projetos, entre outros).	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
20. Frequência dos relatórios dos processos de gestão de risco.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
21. Definição de estratégias/políticas para tratamento dos riscos.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
22. Sistematização de processos de respostas aos riscos.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
23. Planejamento e previsão das respostas ao risco.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
24. Definição clara dos objetivos da gestão de risco.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
25. Relação entre objetivos organizacionais e os objetivos da gestão de risco.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
26. Implantação e acompanhamento de políticas e procedimentos para a gestão de risco.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
27. Definição de estratégias/políticas para tratamento dos riscos.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
28. Análise dos impactos existentes nas ações tomadas pela alta administração.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
29. Comprometimento de alta administração da empresa na delimitação do sistema de gestão de risco.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
30. Estabelecimento de um processo de comunicação entre as partes envolvidas no processo de gestão de risco (Ex.: clientes, fornecedores, bancos, corretoras).	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
31. Implantação de um sistema de comunicação interna na empresa.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
32. Definição de estratégias/políticas que evitem perdas potenciais.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
33. Definição do limite de apetite ao risco.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
34. Realização de "teste de Stress" para estabelecimento de cenários.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
35. Realização de testes de análise de sensibilidade ao risco.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
36. Estabelecimento de Cenários em condições extremas.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									

Além dos descritores associados aos fatores estratégicos determinantes para a delimitação de um sistema de gestão de riscos, V.Sª indicaria outros fatores? Em caso afirmativo, quais seriam esses fatores?