

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**DENIS WILLYAMS RIBEIRO TAVARES**

**PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE RISCO NO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

**CURITIBA**

**2019**



DENIS WILLYAMS RIBEIRO TAVARES

**PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE RISCO NO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em MBA – Auditoria Integral

Orientadora: Prof. Dra. Sayuri Unoki de Azevedo

CURITIBA  
2019

Dedicado a minha esposa e meus filhos

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a conclusão deste ano e principalmente a finalização deste curso aos meus filhos, que a cada dia que passa nos ensinam que sempre há muito mais a aprender.

Agradeço também a toda minha família pelo apoio nos momentos difíceis, em especial minha esposa.

Também agradeço muito aos professores que contribuíram para que isto fosse possível principalmente a professora Dra. Sayuri por sua paciência em aguardar até a última hora o recebimento deste impresso, ao professor Blênio por nos motivar e nos orientar neste caminho entre o acadêmico e o mundo executivo muitas vezes insensível.

E sem mais delongas agradeço aos amigos que encontrei durante o curso, principalmente aos demais integrantes do fantástico quarteto que formamos Pavel, Roger e Rafael que tenho certeza estes, levarei para toda vida em meu coração.

Se muda o cenário, muda a estratégia.

Se muda a estratégia muda tudo.

Autor desconhecido.

## RESUMO

A forma como as organizações tem direcionado o planejamento estratégico são repletas de metodologias e formatos, no entanto, os riscos que envolvem o planejamento pela ótica do autor têm sido negligenciados, principalmente por entenderem que o próprio plano já envolve o tratamento adequado dos riscos, assim como o próprio planejamento estratégico já foi no ambiente corporativo. O Objetivo deste estudo é efetuar uma análise de gerenciamento de riscos corporativos envolvidos no planejamento estratégico de forma a compor uma proposta de tratamento e mensuração dos riscos, efetuando uma análise descritiva bibliográfica. Nesta análise fica evidente que no processo de decisão está implícito o apetite a risco do planejamento estratégico, que envolvem riscos e oportunidades das organizações. Estas decisões orientam a formação dos objetivos e também a condução para o atingimento dos resultados do planejamento.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Riscos Corporativos.

## **ABSTRACT**

The organizations in general use to regarding strategic planning is full of methodologies and formats, however, the risks involved on the planning have been neglected from the author's perspective. Understanding the plan already involves risks and treatment of risks, as well. As strategic planning itself has been in the corporate environment. The objective of this study is to propose an analysis of corporate risk management involved in strategic planning in order to compose a risk treatment and measurement, performing a descriptive analysis, base on bibliografic source from books and articles. In this analysis should be evident that in the decision process is implicit the risk appetite of strategic planning, which involves risks and opportunities of organizations. These decisions guide the formation of the objectives and also the driving towards the achievement of the planning results.

Keywords: Strategic Planning. Corporate risks.

## **LISTA DE SIGLAS**

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

PE: Planejamento Estratégico



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: RODA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	10
FIGURA 2: ESTRUTURA E PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
FIGURA 3: MATRIZ DE APETITE A RISCO.....	20
FIGURA 4: MAPEAMENTO DE RISCO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
FIGURA 5: ESTRUTURA E PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ADAPTADA PELO AUTOR.....	15

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: DECISÕES E PESOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	10
QUADRO 2: CRONOLOGIA DA EVOLUÇÃO DO PE.....	12

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivo Específicos.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1	PLANEJAMENTO.....	11
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
2.3	GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS.....	17
2.4	ANALISE DE RISCOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>11</b>
3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVO.....	11
3.2	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS 11	
3.3	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
<b>4</b>	<b>LEVANTAMENTO DOS DADOS E INFORMAÇÕES</b> .....	<b>11</b>
4.1	ALGUMAS PERCEPÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO PESQUISADOR.....	11
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>11</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>11</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A introdução tem como objetivo apresentar a contextualização da questão de pesquisa; os objetivos gerais, específicos, justificativa teórica e prática, além de como a monografia está organizada.

### 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Planejar oriunda do latim “Planus” deu origem a palavra plano, que significa criar um plano ou esquema com o objetivo de atingir algum objetivo. O uso do planejamento como ferramenta de gestão com certeza não é algo novo, é uma forma de estabelecer objetivos e metas afim de se atingir um resultado.

Aprofundando na história foi muito utilizado em contextos de guerras, no entanto foi mesmo a partir da revolução industrial, onde as mudanças sociais e econômicas conduziram ao planejamento na forma de organizar e sistematizar os processos produtivos. Décadas se passaram e o planejamento dos objetivos continuam a permear as tarefas mais importantes no contexto corporativo.

Em tempos atuais, com a obra “Vantagem Competitiva”, Michael Porter traz os pilares do planejamento com ênfase na Estratégia, um universo de opções e aplicações para o atual mundo corporativo das organizações o qual sofreu poucas mudanças desde então. Nas últimas décadas de mudanças globais o mundo está sendo visto de uma forma inteiramente conectada, mudanças quase que em tempo real, tem ampliado o volume de informações disponível gerando um quadro maior de possibilidade e também de incertezas, e com isso, planejar estrategicamente tem se tornado fundamental e essencial para tudo que fazemos.

Segundo ACKOFF (1984, p.2) “planejar significa o ato de decidir antecipadamente”, antecipar as decisões futuras. O Planejamento estratégico e o conjunto de todas decisões tomadas antecipadamente, e a composição destas decisões refletem os objetivos a serem alcançados.

O planejamento estratégico no âmbito corporativo não impacta não apenas os responsáveis diretos pelas decisões, mas também impacta em diversos envolvidos,

sendo eles investidores, gestores, funcionários, sociedade, governos e até entidades globais.

No entanto, quais são os riscos que envolvem o planejamento estratégico?

A pouco mais de uma década o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) publicou “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada” a fim de ajudar as empresas a avaliar e aperfeiçoar o gerenciamento de risco e controles internos. Com os escândalos decorrentes da última década tem se intensificado cada vez mais a necessidade de uma estrutura de gerenciamento de riscos corporativos, e sendo baseado na filosofia do COSO principalmente que direcionaremos este estudo.

Este estudo se propõe efetuar análise dos riscos corporativos envolvidos no planejamento estratégico, de forma a avaliar e tratar os riscos evidenciados.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Efetuar uma análise de gerenciamento de riscos corporativos inerentes ao planejamento estratégico de forma a compor uma proposta de tratamento e mensuração dos riscos.

### 1.2.2 Objetivo Específicos

- (i) Identificar os riscos inerentes ao planejamento estratégico;
- (ii) Compor uma análise dos riscos corporativos com base na metodologia COSO;
- (iii) Propor o tratamento do risco para planejamento estratégico;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Primeiramente, o escopo de eficiência no âmbito corporativo se define pelo atingimento de seus objetivos, sejam eles apenas financeiros ou socioambientais.

Para Steiner (1979, p.19) “toda organização deve saber identificar seu passado, presente e futuro, mas o que importa na verdade é o crescimento, a prosperidade e concentrar seus esforços para busca-lo”.

Segundo método COSO (2017, P. 37) “em primeiro lugar é necessário que os objetivos existam para que a administração possa identificar e avaliar os riscos quanto a sua realização, bem como adotar as medidas necessárias para administra-las”, e afirma que a fixação dos objetivos é uma pré-condição para avaliação de riscos e as respostas aos riscos.

Podemos dizer que os objetivos no contexto de planejamento estratégico podem-se considerar tão importantes quanto o seu próprio atingimento, justificando fortemente a proposta de analisar os principais riscos e oportunidades que envolvem a elaboração do planejamento estratégico, e a criação de controles para garantir credibilidade e a confiabilidade do planejamento e seus objetivos.

A relevância em gerenciamento de riscos corporativos tem buscado controles e transparência para as partes interessadas. A aplicação de controles internos é importante para garantir que a execução do planejamento seja conduzida conforme foi planejado e com parâmetros e premissas condizentes com o cenário econômico, mercado e segmento.

Segundo Steiner (1979, p.18) “o planejamento de premissas é literalmente o que vem antes, ou introdutório e também utilizados para situações de auditorias ou avaliações corporativas”. Estão ligadas a informações históricas, números de mercado, concorrentes e fornecem a base para o planejamento.

Segundo ACKOFF (1984) planejar significa o ato de decidir antecipadamente. O Planejamento estratégico e o conjunto de todas decisões tomadas antecipadamente, e a composição destas decisões são a tradução dos objetivos.

Segundo MOTTA (1948, p.11) “o planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, por meio de um processo contínuo e sistemático de antecipar

mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação de longo prazo”.

Considerados os fatores abordados, o mapeamento de risco propõe-se identificar o grau de riscos existentes na elaboração do planejamento estratégico e compor uma proposta de tratamento dos riscos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PLANEJAMENTO

O conceito de planejamento inicialmente parece bastante amplo, mas podemos considerar segmentar em três grupos conforme Igor Ansoff (1984):

- 1) **Planejamento Estratégico:** onde as decisões a serem tomadas dizem respeito principalmente a problemas externos da empresa, notadamente em relação às linhas de produtos e serviços e aos mercados atendidos. Programa de diversificação de produtos ou mercados é sempre uma atividade de ordem estratégica, e dessa maneira, de importância fundamental para a empresa.
- 2) **Planejamento Administrativo:** no qual a preocupação volta-se para a melhor estruturação possível dos recursos (humanos, físicos e financeiros). Um projeto de reformulação de sistemas de informações ou um projeto de reorganização de uma divisão ou departamento podem ser entendidos como exemplos de atividades que, programadas para certo período, poderiam ser enquadradas nesta categoria de planejamento.
- 3) **Planejamento Operacional:** no qual as atividades previstas buscam a utilização dos recursos da empresa da forma mais eficiente possível, limitados a certo período.

No planejamento estratégico é onde se define os objetivos se traduzindo no “onde” a empresa pretende estar em dado momento no futuro, e o planejamento administrativo/operacional se traduz na materialização física através de uma estrutura operacional e financeira necessária e disponível para se atingir os objetivos do planejamento estratégico, ou seja, um ciclo.

Frezatti (1999, p.14-16) organiza o planejamento em três palavras crença, percepção e intuição:

- a) A **crença** que o planejamento se constitui em uma ferramenta poderosa e insubstituível dentro do universo dos negócios, mormente no ambiente turbulento que as empresas vivem a partir da segunda metade da década de 90. O desafio da globalização e mesmo a necessidade tática de adaptação ao mercado se apresentam com tal frequência que fica muito difícil entender o gerenciamento de um negócio sem um instrumental que permita aos gestores o adequado balizamento.



- b) A **percepção** de que, embora importantes, planejar, executar e controlar o negócio, em muitas empresas, se constituem em ações que ainda não são adequadamente entendidas pelos executivos. Isso foi percebido em empresas organizadas que tinham tradição na montagem e gerenciamento do seu plano de negócios. É como se imaginar que ao dispor de um sistema de orçamento na empresa, ele pudesse garantir o sucesso do processo de planejamento na empresa, bem como, por meio dela, atingir o sucesso almejado. Um aspecto percebido foi que certas organizações chegaram a questionar a validade do processo de planejamento, ao invés de avaliar se teriam ou não tratado adequadamente as variáveis que compõem tal processo.
- c) A **intuição** de que o fator comportamental tem um peso ainda mais importante do que aquele já atribuído. Significa que a empresa deve incorporar ao seu lado cultural toda a filosofia de planejamento, de maneira realmente identificada com as suas características. Não ocorrendo isso, planejar fica sendo um instrumento artificial e inadequado na rotina da organização.

Tanto o planejamento estratégico, administrativo e operacional consiste nas decisões que resultam no planejamento aprovado pelas diretorias e conselhos. Conforme citado por ACKOFF (1984), são decisões futuras complexas referente a prováveis cenários, ou seja, são decisões antecipadas que envolvem diversos riscos e oportunidades. A formulação de um planejamento exige que muitas decisões estratégicas sejam tomadas antes, durante e após a execução do mesmo.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo MOTTA (1948, p.11) “o planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, por meio de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação de longo prazo”.

Para Drucker (1998) estratégia é como o caminho empregado pela empresa para atingir seus objetivos. Com Porter (1998, p. 5), “Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

No planejamento estratégico as organizações criam a sua identidade, nesta etapa

se reavalia periodicamente quais são os objetivos. Muitas empresas em situações de mercado competitivos alteram completamente seus rumos muitas vezes se reinventando ou criando novas ramificações de negócios, a estratégia máxima geralmente está ligada a sobrevivência e prosperidade nos negócios e traçar o futuro da empresa.

Porter (1980) define essencialmente, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva deve estar ligado diretamente a seus objetivos, o que ele chama de “Wheel of Competitive Strategy”. Os principais pontos ligam os objetivos a todos os setores da organização para que se obtenha uma estratégia de sucesso, assim como a importância do vínculo dos objetivos com a Missão, a Visão e as políticas organizacionais.

Na figura 1 abaixo Porter ilustra a combinação dos objetivos o qual a organização busca através das políticas. Para Porter “o conceito de estratégia pode ser um guia para o comportamento geral, onde as políticas irradiam dos objetivos e as políticas devem estar conectadas com cada objetivo ou a roda não seguira seu fluxo” (Porter 1980, p.17).

FIGURA 1: RODA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA



FONTE: PORTER (1980 P.17).

Segundo Drucker (1999), somente uma definição clara da missão e da finalidade da empresa torna possível à existência de objetivos claros e realistas. É o fundamento para as prioridades, as estratégias, os planos e a definição de atribuições.

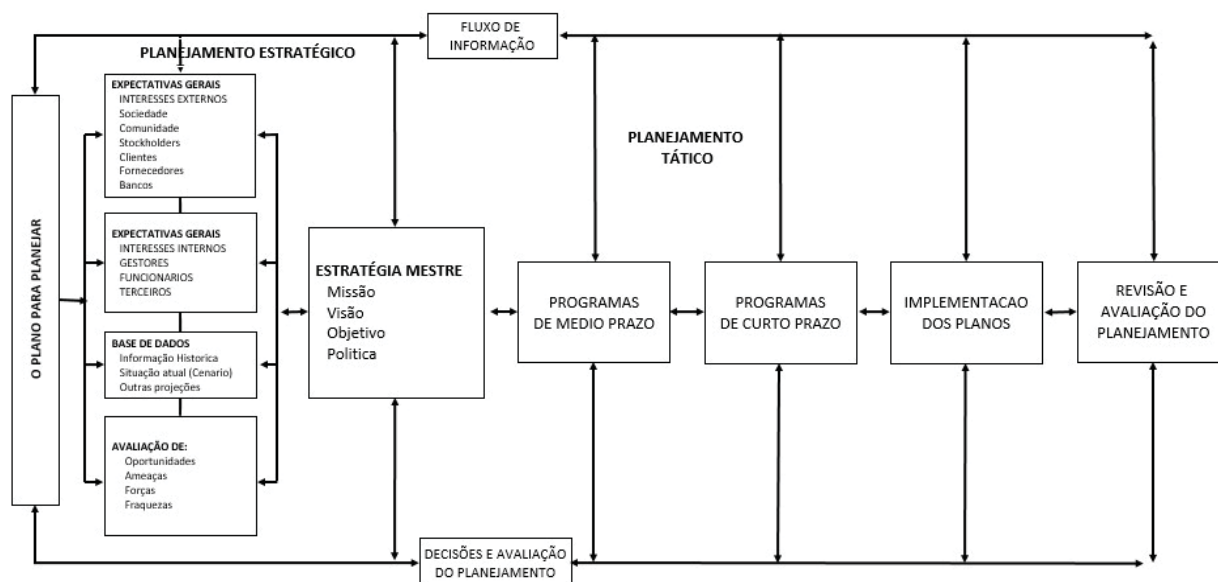
Segundo Collins (2004), a visão de uma empresa está associada a seus valores essenciais e a sua capacidade de imaginar o futuro a que ela aspira alcançar e criar. A visão é algo que exige mudanças e progresso significativos. Uma estimulante imagem do futuro precisa ter metas ambiciosas, complexas e alcançáveis.

Segundo ACKOFF (1975, p.78) quatro fases formam o planejamento:

- 1) Prever os resultados de decisões, na forma de medidas de desempenho;
- 2) Reunir informações sobre o desempenho real;
- 3) Comparar o desempenho real com o previsto;
- 4) Verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que produziu e suas consequências, quando possível.

Segundo com Steiner (1979), onde cita, o planejamento estratégico em formato detalhado em com visão de processo. Em sua filosofia planejamento estratégico se trata de um processo sistêmico integral de parte do gerenciamento das empresas.

FIGURA 2: ESTRUTURA E PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: STEINER (1979, p.17)

De acordo com Steiner (1979) o planejamento estratégico é dividido em duas macros etapas:

- a) Planejamento estratégico: onde se define principalmente a Missão, Visão, objetivos e a construção das políticas.
- b) Planejamento tático: onde se executa as etapas operacionais do planejamento e principalmente, onde se avalia o planejamento

Na visão de Steiner, cada organização, entretanto deve identificar os elementos passado (histórico), presente (situação atual), futuro (decisões e projeções), e deixa claro a sua importância para o crescimento, prosperidade e bem-estar da companhia (1979 p.19).

Quando se entende o planejamento em forma de processo, fica mais evidente as etapas as quais são conduzidas o planejamento, de forma mais ampla se via como antecipar as etapas futuras, no entanto, é necessário um profundo conhecimento do que aconteceu com a empresa nos últimos anos, do que está acontecendo na situação atual, entender o cenário econômico, principais concorrentes e com base nisso definir a os próximos passos do planejamento estratégico, e também os seus riscos e oportunidades.

Para a condução do objetivo de evidenciar os riscos inerentes ao planejamento estratégico, a visão processual do planejamento deixa claro as etapas necessárias para a identificação dos riscos envolvidos, e a visão de Steiner conduz passo a passo os caminhos a seguir neste mapeamento.

Steiner define as etapas para criação do “Plano para Planejar”:

- 1) **Planejamento das premissas:** parte introdutória ao planejamento, busca a base para início do planejamento, etapa importante pois envolve o entendimento dos gestores sobre o negócio da companhia. Juntamente com as premissas estão as expectativas internas e externas, ou seja, os investidores, funcionários, terceiros etc. e o que se espera da organização. Nesta etapa é fundamental para o levantamento das oportunidades e das principais ameaças ou fraquezas internas. Exemplo se quadro de pessoal,

habilidades, tecnológico, estrutura etc. se tudo está de acordo ou se suporta o planejamento proposto.

- 2) **Formulação do Planos:** nesta etapa do plano emergem as decisões, que devem estar ligadas a base da organização vinculado a missão, visão, objetivos e políticas, e onde envolvem a maioria das incertezas da companhia e surgem diversas perguntas: se fazem aquisições? Quanto investir? Investir em outros países? Aumentar gama de produtos, desenvolver novos? Entre outros.
- 3) **Implementação e revisão:** Uma vez finalizado o plano, é necessário o acompanhamento de execução para garantir que tudo que foi planejando está sendo executado. Nesta etapa os gestores responsáveis por cada área são de extrema importância, para observar se algo não pode colocar o plano em risco, e dar suporte a próxima etapa.
- 4) **Fluxo de informação e Decisão na avaliação do Planejamento:** Nesta etapa as decisões são estruturais, importante que o fluxo de informação e relatórios sobre o andamento da companhia seja rápido e com acurácia suportando as decisões da diretoria e dos conselhos na condução e direcionamento do planejamento. Sendo nesta etapa a decisão de manter o planejamento atual ou de alterar o seu curso. Na figura de Steiner observa este fluxo ao redor do quadro justamente pela revisão constante do próprio plano. Na visão de mapeamento de risco, nesta etapa, muito importante o mapeamento das oportunidades e ameaças externas que podem surgir na execução no planejamento. As mudanças no cenário econômico, o surgimento de novos concorrentes, as mudanças nas necessidades do consumidor ou até mesmo na legislação, tudo isso, pode conduzir a uma drástica mudança estratégica. No entanto, esta visão gerencial serve para diagnosticar se o plano está conforme o planejado.

Em resumo, planejamento estratégico faz o acompanhamento histórico, presente e futuro dos riscos e oportunidades relacionados ao atingimento dos objetivos, quanto

mais desafiador o os objetivos projetados maior será o risco de não atingimento. A razoabilidade dos conselhos, gestores, diretores buscam convergir em objetivos factíveis e alcançáveis, no entanto as decisões dos gestores, conselhos e outros envolvidos estão relacionadas ao apetite a assumir riscos que podem influenciar no andamento do planejamento e o quanto os objetivos planejados podem ser alcançados.

## 2.3 GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS

Segundo (COSO 2007) gerenciamento dos riscos corporativos busca entender o quanto as organizações estão dispostas a aceitar de riscos à medida em que busca os objetivos para agregar valores.

O objetivo do planejamento estratégico está ligado a prosperidade ou sobrevivência nos negócios e com o objetivo traçar o futuro nós negócios. “Todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto aceitar essa incerteza, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas” (COSO 2007, p. 3).

Os riscos em que as organizações estão sujeitas devem ser gerenciados de forma a subsidiar a tomada de decisão dos administradores, assim, segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), os negócios estão sujeitos a riscos, cuja origem pode ser operacional, financeira, regulatória, estratégica, tecnológica, sistêmica, social e ambiental.

As decisões só podem ser tomadas corretamente se conhecido os riscos e os cenários possíveis para tal decisão, as decisões sem embasamento, sem estudos, sem cenários se torna uma decisão intransigente, e um risco assumido de forma desnecessária.

Conforme o COSO (2007), o gerenciamento de riscos corporativos tem por finalidade:

- a) Alinhar o apetite a risco com a estratégia adotada
- b) Fortalecer as decisões em resposta aos riscos
- c) Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais
- d) Identificar e administrar os riscos múltiplos e entre empreendimentos
- e) Aproveitar oportunidades
- f) Otimizar o Capital

Esta estrutura de gerenciamento de risco é orientada de forma a conduzir a organização a atingir seus objetivos. O COSO classifica os objetivos em quatro categorias:

- 1) Estratégicos: metas gerais, alinhadas com o que suportem à sua missão.
- 2) Operações: utilização eficaz e eficiente dos recursos.
- 3) Comunicação: confiabilidade de relatórios.
- 4) Conformidade: cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Com base na nas premissas adotadas no planejamento estratégico e alinhado com a Missão e visão da organização é feito o alinhamento e distribuição dos objetivos. Após a definição dos objetivos fica definido de forma mais clara os rumos estratégicos da organização.

Para o adequado mapeamento dos riscos corporativos é importante mapear os eventos que podem gerar riscos ou oportunidades para a companhia.

Segundo COSO (2007, p.4) “os eventos que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente, e oportunidades são os eventos que por sua vez representam a possibilidade favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor”.

Gerenciamento de riscos trata da gestão de riscos e oportunidades que podem afetar de forma positiva ou negativa o alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, trata-se de um processo contínuo que envolve todos os funcionários da organização. Em geral o gerenciamento de riscos corporativos auxilia a organização a atingir seus objetivos e a evitar as ameaças e surpresas em seu percurso.

No processo de mapeamento de riscos é importante identificar qual o perfil cultural da organização, ou seja, qual o apetite de aceitação aos riscos e oportunidades que impactam no planejamento estratégico da companhia.

Para o COSO (2007, p.17) “o alinhamento do apetite a risco está ligado diretamente a estratégia da empresa”, e a administração considera em primeiro lugar o apetite a risco, ao avaliar as opções estratégicas e fixar objetivos compatíveis com a estratégia escolhida, bem como desenvolver mecanismos para administrar os riscos implícitos.

Estando ligado diretamente a estratégia das empresas o gerenciamento de risco é parte integrante da estratégia, a estratégia de aceitar mais o menos riscos, de buscar mais ou menos oportunidades e desta forma conduz ao formato em que a empresa conduz seus negócios, desta forma está ligado a cultura organizacional.

Segundo COSO (2007, p.61), após identificado e classificado o risco existem quatro formas de tratar este risco:

- a) **Evitar** – Descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode implicar a descontinuação de uma linha de produtos, o declínio da expansão em um novo mercado geográfico ou a venda de uma divisão.
- b) **Reduzir** – São adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos. Tipicamente, esse procedimento abrange qualquer uma das centenas de decisões do negócio no dia-a-dia.
- c) **Compartilhar** – Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco. As técnicas comuns compreendem a aquisição de produtos de seguro, a realização de transações de headging ou a terceirização de uma atividade.
- d) **Aceitar** – Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

A decisão tomada a cada risco identificado, no geral, tende a seguir a lógica de custo-benefício, ou seja, visto que o apetite ao risco vai estar atrelado ao ganho ou perda financeiro, o fato de evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar tende a seguir a lógica de rentabilidade.

Existem algumas ferramentas que organizam as decisões em grau de importância,



de forma a direcionar aos riscos identificados. A mais utilizada é a matriz de probabilidade-impacto que por sua vez determina ao o impacto de acontecer o risco ou oportunidade, e qual a probabilidade de acontecer o evento.

## 2.4 ANÁLISE DE RISCOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Seguindo a metodologia COSO o mapeamento dos riscos inicia-se através da identificação dos eventos que envolvem o planejamento estratégico. Isto posto, retornaremos ao fluxo exibido anteriormente por Steiner (1979) para evidenciar e citar no processo de planejamento os eventos que podem obter riscos ou oportunidades.

Podemos verificar na figura 1 que o próprio modelo de Steiner já propõe uma análise SWOT considerando as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, mas isto com relação ao negócio da organização. Neste estudo pretendemos obter uma análise de riscos e oportunidades referente ao processo de planejamento estratégico.

Segundo Oliveira (1991) essência da formulação das estratégias, e sugere considerar alguns aspectos na formulação da estratégia:

- a) Compreender e aplicar os processos de desenvolvimento da estratégia;
- b) Escolher a ocasião mais adequada e propícia, e não ilimitada no tempo;
- c) Escolher a ocasião mais adequada e propícia, e não ilimitada no tempo;
- d) Formular estratégias é um processo contínuo, que devem ser ajustadas de acordo com a organização e a cada situação;
- e) Desenvolver mais estratégias quanto maior for a empresa.

Oliveira (1991) também ressalta que dentro do planejamento estratégico as decisões possuem pesos diferentes de acordo com a escala hierárquica.

QUADRO 1: DECISÕES E PESOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Intermediário	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Intermediário	Mais restrita
Riscos	Maiores	Intermediários	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Intermediário	Maior

FORNE: ELABORADO COM BASE EM OLIVEIRA (1994)

Assim, a formulação da estratégia também é parte do processo do planejamento estratégico. Segundo Oliveira (1994, p. 191) “a formulação de estratégias é um dos aspectos mais importantes enfrentados pelos executivos no processo de elaboração do planejamento estratégico”.

Embora a definição de estratégia no geral pareça simples em uma abordagem voltado a risco, como citado pelo COSO (2007), toda organização existe para gerar valor às partes interessadas. Sabemos que todas as empresas enfrentam incertezas e o desafio dos administradores é determinar até que ponto aceitar esta incerteza no esforço para gerar valor as partes interessadas. E retornarmos ao centro decisório do planejamento estratégico, o apetite a risco.

O apetite a risco dos administradores, o apetite a risco dos interessados está no centro da questão e se trata do processo de tomada de decisão. Se o processo decisório esta culturalmente entrelaçado ao alto apetite a risco, as decisões serão mais arrojadas com maior grau de apetite, de mesma forma, que se as decisões forem impactadas por uma gestão mais conservadora a aceitação ao risco será menor.

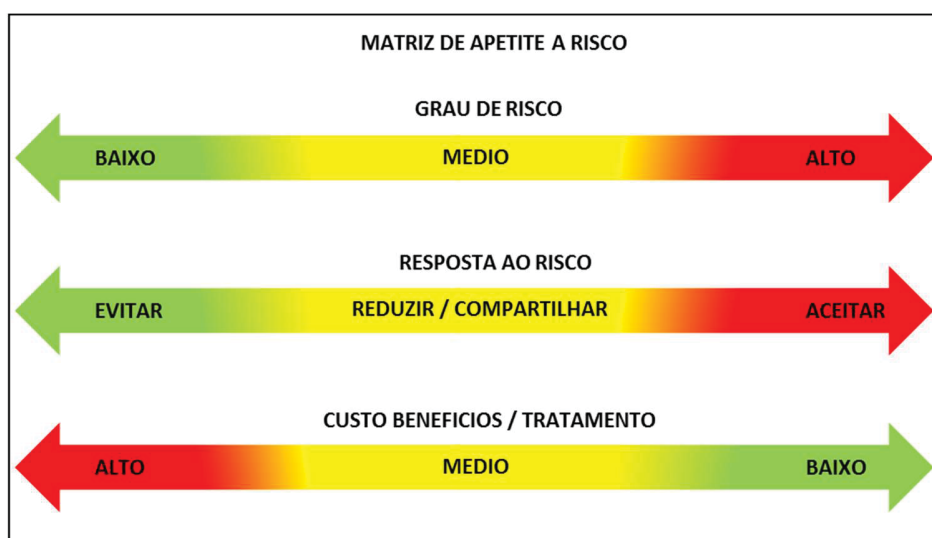
O processo de tomada de decisão, devem ser as melhores e mais adequadas possíveis, pois dizem respeito às diversas transações, como por exemplo, comprar, estocar, produzir, vender, aplicar, captar, etc. e estarão sendo apoiadas por modelos de decisão aderentes à realidade física-operacional. O Processo decisório pode ser entendido dentro de várias situações, decisão na solução de um problema, decisão de qual atividade ou etapa realizar primeiro, entre outras. No entanto a decisão que nos interessa está ligada ao risco absorvido nas decisões, estas decisões estão ligadas ao apetite a risco, o quanto a empresa está disposta a arriscar para alcançar os objetivos.

Se considerarmos a máxima de que “quanto maior o risco, maior o retorno”, significa que se maximizarmos o retorno ao máximo, estaremos maximizando também a possibilidade de não haver retorno. Desta forma este Equilíbrio entre risco vs. retorno diz muito a respeito do perfil de cada empresa e principalmente de seus objetivos. Se os objetivos forem exageradamente desafiadores com altos ganhos, os riscos são maiores, haja vista que ganhos mais próximos do mercado podem ter riscos mais mensuráveis e tratáveis.

Considerando a forma de tratamento de risco indicada em COSO (2007) ao processo decisório, então teremos uma matriz de risco orientando onde se enquadrariam as organizações com maior apetite a risco, que tendem a maior aceitação aos riscos versus seus investimentos para evitar ou tratar os riscos.

Como citado em COSO (2007) as premissas para gerenciamento do risco são antagônicas onde por um lado, tratar todos os riscos existentes vai de encontro com a otimização do capital, que é o resultado esperado pelos acionistas. Desta forma a busca por um equilíbrio na gestão de risco, conduz diretamente ao perfil da empresa, que, é formado pela composição de diversas variáveis que envolvem a cultura da empresa e seus valores na busca do atingimento de seus objetivos.

FIGURA 3: MATRIZ DE APETITE A RISCO



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR COM BASE EM COSO

Voltando ao critério formulado por Oliveira (1991), podemos aplicar a mesma matriz de grau de risco para evidenciar em que etapas do planejamento estratégico estão centralizados os riscos com mais relevância.

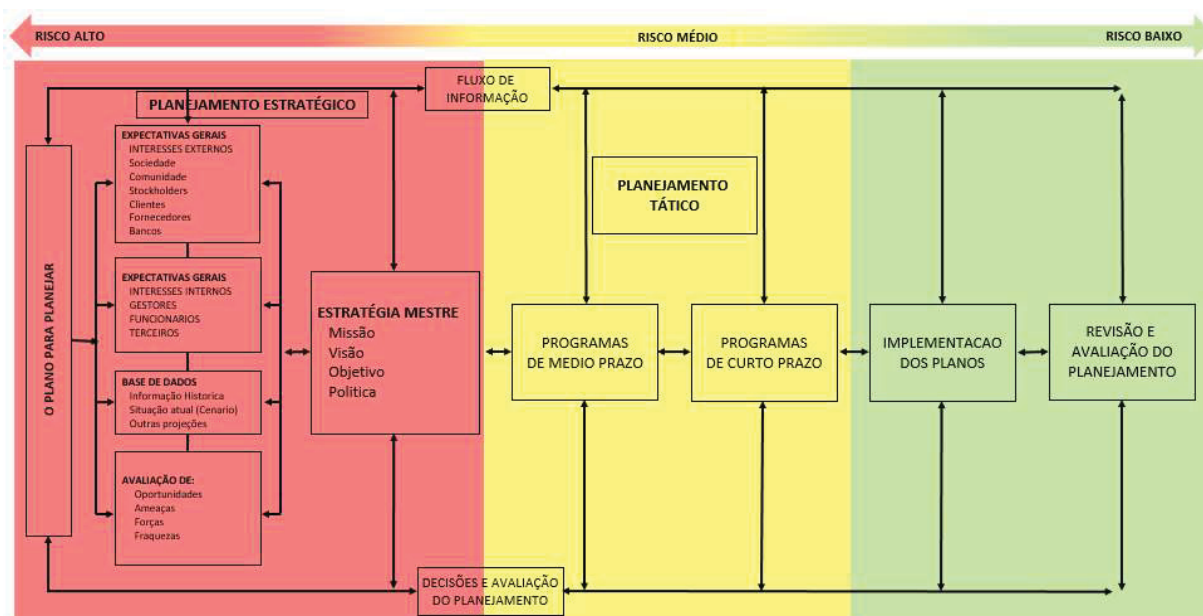
FIGURA 4: MAPEAMENTO DE RISCO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR COM BASE EM COSO (2007) E OLIVEIRA (1991)

E retornando a figura 1 fluxo do planejamento estratégico de Steiner (1974), também podemos evidenciar os riscos sobrepôr a mesma lógica as etapas do processo de planejamento estratégico. Onde observando a figura 5, percebe-se que as decisões que formam a estratégia principal que por sua vez está vinculado a Missão, visão e objetivos são elaboradas na parte estratégica do planejamento, onde ocorrem as decisões.

FIGURA 5: ESTRUTURA E PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: ADAPTAÇÃO PELO AUTOR COM BASE EM STEINER (1979) E OLIVEIRA (1991).

Na figura 5 conseguimos evidenciar a etapas do planejamento estratégico onde ocorrem o processo decisório, e se absorve a maior parte do risco.

Conforme metodologia COSO (2007), o apetite a risco no processo de decisão, deve estar ligado diretamente a estratégia, o qual se traduz na criação dos objetivos.

Ainda conforme COSO (2007, pg. 14) O valor é gerado, conservado ou destruído pelas decisões gerenciais em todas as atividades, da fixação de estratégias à operação cotidiana da organização, e o gerenciamento de riscos corporativos oferece metodologias e técnicas para a tomada dessas decisões.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVO**

O enfoque em planejamento é um assunto muito explorado no campo da administração geral, assim como no campo contábil. No entanto existe uma lacuna entre estes dois assuntos pouco explorados de forma conjunta. O planejamento é considerado em muitos casos como decisões estratégicas e que em sua maioria não se submetem a procedimentos de controles, controles internos ou auditorias.

De acordo com Gil (1999) e Beuren (2009), o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Este estudo busca descrever os processos do planejamento estratégico e efetuar uma análise de gerenciamento de riscos corporativos ligado a empresas privadas. Este estudo tem o objetivo de contribuir com a junção dos assuntos.

#### **3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS**

A exploração dos conceitos voltados a planejamento empresarial assim como o foco nos controles internos conduzirá a uma revisão bibliográfica de livros e artigos relacionados a gerenciamento de riscos no planejamento estratégico.

#### **3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA**

Com o objetivo de verificar os riscos corporativos contidos no planejamento estratégico, a pesquisa de cunho qualitativo representa melhor o resultado que se espera deste estudo. De acordo com Godoy (1995) a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques. Apesar de operacionalmente os resultados serem representados por números financeiros, os benefícios deste estudo contribuem com o

aumento da qualidade nos controles do planejamento estratégico na qualidade das informações divulgadas.

## 4 LEVANTAMENTO DOS DADOS E INFORMAÇÕES

Revisão Bibliográfica referente ao assunto, e busca por informações divulgadas nos livros dos principais autores sobre o assunto de planejamento estratégico, com o objetivo de encontrar as similaridades com a proposta de análise de riscos corporativos em relação ao planejamento estratégico.

QUADRO 2: CRONOLOGIA DA EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

AUTORES	PRINCIPAIS CONCEITOS PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
MOTTA (1948)	O PE se volta para o alcance de resultados, por meio de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras.
Ansoff (1960)	Descreveu o planejamento como uma prática de ferramenta gerencial.
Steiner (1974)	A estratégia é a futuridade das decisões correntes da organização.
Porter (1980)	Definida como um plano geral para uma empresa diversificada e competitiva.
Ackoff (1984)	Destaca que o planejamento é a arte de prever e controlar o futuro.
Kotler (1999)	Define o PE como uma método gerencial para estabelecer a direção e rumo da organização.
Oliveira D. P. R. (1994)	Define PE como sistêmico de decisões e prioridades e estabelece as ações para construir o futuro da empresa.

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR COM BASE NAS REFERÊNCIAS.

### 4.1 ALGUMAS PERCEPÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO PESQUISADOR

Na percepção do pesquisador o gerenciamento de risco tem se tornado secundária na elaboração do planejamento estratégico, assim como o próprio planejamento estratégico já o foi. Talvez pelo fato de o próprio planejamento estratégico



já eliminar diversas etapas dos riscos corporativos, ou devido planejamento estratégico segmentar uma etapa do plano direcionado ao levantamento de riscos e oportunidades.

No entanto a avaliação de gerenciamento de risco está ligada diretamente a busca de aproveitar as oportunidades evitando os riscos do negócio.

Apesar da estruturação do COSO ser bastante detalhada a mesma não deixa claro a relevância de importância de cada etapa. Como apresentado para fluxo de planejamento estratégico de Steiner (1974) e completado por Oliveira (1994), o autor compreende que a junção do detalhamento apresentado no coso com a ordem de importância apresentadas no planejamento estratégico, evidencia e deixa claro o passo a passo para as empresas como seguir no gerenciamento de risco afim de gerar valor a todo processo.

Como consideração final sugerida pelo autor, é possível buscar formas de identificar os 3 principais motivos que formam o apetite a risco.

1) Custo benefício: Impacto financeiro de retorno versus investimento para tratamento do risco. Sabemos que todos os tipos de tratamentos geram custos. Até mesmo evitar o risco em algum momento poderá implicar em custo por perda de receita ou perda de oportunidades. O custo de oportunidade já é há muito visto nos conceitos de análises econômicas, a visão de custo de risco pode ser melhor explorada. Recentemente podemos acompanhar grandes conglomerados se unindo para compartilhar os riscos de longo prazo afim de perpetuarem.

2) Situação da Empresa: Empresas com resultados apertados tendem a ver o gerenciamento de risco apenas como custo e não como investimento. As implicações de decisões incorretas muitas vezes se escondem por números estatísticos de o que facilita a decisão de não tratar riscos necessários e arcar com os impactos quando os mesmos ocorrem, tratar os problemas quando eles ocorrem é uma decisão arcaica e com a tecnologia e informações o tratamento de risco tende a se tornarem mais acessíveis.

3) Cenário Político / Econômico: Alguns segmentos tendem a ter bons resultados mesmo em cenários de crises, mas são exceção. Os cálculos de risco país deixam claro que em momentos de crises as empresas tendem a reduzir os investimentos em atividades secundarias como controles, governança e o mesmo ocorre como

gerenciamento de risco.

Com base nestes pontos, são formadas as decisões das organizações e delas resulta no risco absorvido geralmente implícito aos objetivos e ao resultado esperado no planejamento estratégico.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Estudos efetuados referente a evolução do planejamento estratégico estão diretamente ligados a forma como se conduz os negócios no mundo, e cada vez mais é evidenciada a máxima de que os recursos são escassos e limitados e as necessidades humanas são ilimitadas. A forma como os negócios tendem a serem conduzidas necessitam ser cada vez mais estratégicas principalmente no que tange aos recursos ambientais e o aumento populacional. A governança corporativa tem muito a evoluir a fim de buscar formas mais sustentáveis de administrar os recursos. Sabemos que o mundo corporativo busca acima de tudo rentabilidade financeira, e assim com o gerenciamento de riscos corporativos buscam acima de tudo reduzir as incertezas na geração de valor.

As etapas analisadas neste estudo, evidenciou que os riscos do planejamento estratégico residem no âmbito das tomadas de decisões, e aplicando as metodologias de tratamento apresentadas pelo COSO (2007), podemos identificar e tratar os riscos implícitos no apetite a risco das empresas que estão presentes na sua cultura e no perfil dos gestores envolvidos no processo de tomada de decisão.

Seguindo a lógica deste estudo, outros estudos podem surgir para afunilar a importância das decisões corporativas, visto que no limiar de todas as decisões os recursos globais tendem a cada vez mais escassos.

## REFERÊNCIAS

- PORTER, M. E. Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985.
- STEINER, A. G. Strategic Planning – Business & Economics. Simon and Schuster, 2010.
- ANSOFF, H. I. Estratégia empresarial. Tradução de Sanvicente, Antonio Zoratto. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.
- FREZATTI, F. Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ACKOFF, R.; FINNELL, E.V.; GHARAJEDAGHI, J. et. al. A guide to controlling your corporation's future. New York: John Wiley, 1984.
- ANDRADE, M. M. Como preparar trabalhos para cursos e pós-graduação: noções práticas. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOTTA, P. R. Transformação Organizacional: Teoria e Prática de Inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998
- OLIVEIRA, D. P. R. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. 2. rev. atual. São Paulo: Atlas, 1991.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control – Integrated Framework. New York: AICPA, 1992.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 3. ver. IBGC, 2004b.
- BEUREN, I. M. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. 3ª São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.