



PPGCCA
Programa de
Pós-graduação
em Ciências Contábeis
e Administração

ISSN: 1983-6635



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

CONTRIBUIÇÕES DO *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* NA GESTÃO DE CRISES: PERCEPÇÃO DOS *CHIEF RISK OFFICER* BRASILEIROS

CONTRIBUTIONS OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN CRISIS MANAGEMENT: PERCEPTION OF BRAZILIAN THE CHIEF RISK OFFICERS

INAÊ DE SOUSA BARBOSA

Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB

Mestre em Ciências Contábeis

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9194-823X>

E-mail: isbarbosa@furb.br

EMILLY STEIN

Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB

Mestre em Ciências Contábeis

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4509-961X>

E-mail: emilly.stein@gmail.com

MARCIA ZANIEVICZ DA SILVA

Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB

Doutora em Ciências Contábeis e Administração

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1229-7705>

E-mail: mzsilva@furb.br

Submissão: 07/05/2023. Revisão: 28/12/2023. Aceite: 05/04/2024. Publicação: 29/04/2024.

Como citar: Barbosa, I. S., Stein, E. & Silva, M. Z. (2024). Contribuições do enterprise risk management na gestão de crises: percepção dos chief risk officer brasileiros. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 17(1), 74-93. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v17i1.7639>.

RESUMO

Objetivo: o estudo verificou, sob a perspectiva do *Chief Risk Officer*, a contribuição do *Enterprise Risk Management* (ERM) às empresas brasileiras e seu papel no enfrentamento da crise gerada pelo COVID-19.

Método/abordagem: é um estudo exploratório e qualitativo. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e a técnica de análise utilizada foi a de conteúdo.

Principais Resultados: constatou-se que a qualidade da comunicação entre os setores foi relevante para as contribuições do ERM. Identificou-se a importância da alta administração para o sucesso do ERM. Tal processo ocasiona benefícios às organizações, como o crescimento econômico, a execução de tarefas de modo mais ágil e a consecução dos objetivos estratégicos, em um contexto complexo como o corrido na pandemia.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: o ERM se mostrou como um diferencial organizacional nas empresas investigadas. E, ainda, o enfrentamento da crise gerada pela

COVID-19 possibilitou a atualização dos planos de continuidade de negócio das organizações, fazendo com que as empresas estivessem preparadas para diferentes crises por meio da adaptação dos seus planos para escalas menores.

Originalidade/relevância: sendo a função de *Chief Risk Officer* nova nas organizações, a relevância do estudo está por ampliar a compreensão do valor e do impacto dessa função para o desenvolvimento da estratégia organizacional, especialmente, nas áreas de controle, gestão e mitigação de riscos. Do ponto de vista prático, salienta-se a relevância deste estudo sob a perspectiva dos vários benefícios gerados para as organizações, relacionados à implementação do ERM, e sua capacidade para apoiar o enfrentamento de crises.

Palavras-chave: COVID-19. *Enterprise Risk Management*. *Chief Risk Officer*.

ABSTRACT

Purpose: the protected study, from the perspective of the Chief Risk Officer, the contribution of Enterprise Risk Management (ERM) to Brazilian companies and its role in facing the crisis generated by COVID-19.

Method/Approach: this is an exploratory and qualitative study. Data collection took place through semi-structured interviews and an analysis technique used was the content one.

Main findings: It was found that the quality of communication between sectors was relevant to ERM contributions. The importance of senior management for the success of ERM was identified. This process brings benefits to organizations, such as economic growth, faster execution of tasks, and the achievement of strategic objectives, in a complex context such as the pandemic.

Theoretical/practical/social contributions: ERM proved to be an organizational differential in the investigated companies. Furthermore, coping with the crisis generated by COVID-19 made it possible to update organizations' business continuity plans, making companies prepared for different crises by adapting their plans to smaller scales.

Originality/relevance: as the role of the Chief Risk Officer is new in organizations, the sacred aspect of the study lies in expanding the understanding of the value and impact of this role for the development of organizational strategy, especially in the areas of risk control, management, and mitigation. From a practical point of view, the triangle of this study is tensioned from the perspective of the various benefits generated for organizations, related to the implementation of ERM, and its capacity to support the confrontation of crises.

Keywords: COVID-19. *Enterprise Risk Management*. *Chief Risk Officer*.

1 INTRODUÇÃO

Estudos cuja gestão de riscos é objeto de investigação têm se propagado em inúmeras disciplinas (Marques *et al.*, 2019), sendo igualmente de interesse de organismos profissionais

e de ações práticas. A gestão de riscos (GR) é foco de atenção em áreas como desastres naturais, ameaças tecnológicas, condições de trabalho, poluição e impactos na saúde (Renn, 2008). No contexto organizacional, os últimos quinze anos se destacam pelo aumento de interesse na GR. A adoção do ERM ocorre também como resposta às pressões de reguladores, associações profissionais e empresas de *rating*, por considerarem a GR uma ferramenta capaz de otimizar o lucro e o valor da empresa (Marques *et al.*, 2019).

A adoção do ERM exige mudanças na estrutura organizacional e nas competências exigidas em determinadas funções, elevando a GR a um novo patamar com a criação de um cargo executivo sênior denominado *Chief Risk Officer* (CRO) (Nocco & Stulz, 2006). Assim, como forma de lidar com os riscos, cada vez mais complexos, empresas passaram a optar pela implementação do ERM e, ainda, a designar um CRO para seu controle (Karanja & Rosso, 2017). Em outras, a exemplo das instituições financeiras, sob a égide da Basileia, dependendo de características específicas, além da obrigatoriedade de haver um CRO com cargo de diretoria, é mandatório sua independência e reporte diretamente ao comitê de riscos, principais executivos e conselho de administração (CA) (BACEN, 2017).

O ERM é um processo constituído pela integração das atividades de gerenciamento de riscos de toda a empresa (Gatzert & Martin, 2015). No entanto, mesmo diante de um cenário que indique efeitos benéficos em sua adoção (Karanja & Rosso, 2017), poucas organizações, a exemplo das instituições financeiras e das emissoras de *American Depositary Receipt* (ADR), oferecem aos interessados externos informações sobre as contribuições do ERM, ainda que limitada ao requerido pelos reguladores. Ademais, Marques *et al.* (2019) constataram uma preferência pelo uso de técnicas de identificação e avaliação de riscos de menor complexidade e, que as exigências regulatórias são as principais responsáveis pelo uso do ERM nas organizações. Há evidências de que a adoção do ERM decorra de um isomorfismo coercitivo (DiMaggio & Powell, 2005), conforme Schuster *et al.* (2018) identificaram ao investigarem uma concessionária de energia elétrica.

Adicionalmente, para a realização desta pesquisa consideraram-se (i) as lacunas de pesquisa identificada pela literatura quanto ao papel do ERM no enfrentamento dos desafios ocasionados pela pandemia (Anton & Nucu, 2020); (ii) a construção de possíveis estratégias ou aplicabilidade de novos métodos de gerenciamento de risco nesse período (Pagach & Wieczorek-Kosmala, 2020); (iii) a relevância do ERM para enfrentamento da crise (Beasley, 2020). Conforme o exposto, formulou-se às seguintes questões: como o ERM contribui para as organizações? Quais aspectos do ERM dificultam sua operacionalização? Como o ERM auxiliou as empresas diante da crise gerada pela COVID-19? Em consonância com tais questões, o presente estudo verifica, sob a perspectiva do CRO, a contribuição do ERM às empresas brasileiras e seu papel no enfrentamento da crise gerada pelo COVID-19.

Para atender ao objetivo proposto considerou-se, conforme a literatura anterior (Liebenberg & Hoyt, 2003; Pagach & Warr, 2011; Razali *et al.*, 2011), a contratação do CRO como forma de identificar a adoção de uma estratégia ERM por parte das empresas. A escolha desse profissional para a condução do estudo justifica-se em função das responsabilidades imputadas ao cargo, as quais envolvem a concepção de estruturas de gerenciamento de riscos, implementação do ERM, bem como a comunicação das políticas de uso e, ainda a fiscalização dos processos da organização (Power, 2007).

Estudos centram atenção na identificação dos benefícios do ERM no ambiente organizacional. A literatura aponta além de benefícios econômicos diretos (Liebenberg & Hoyt, 2003; Daud *et al.*, 2010; Hoyt & Liebenberg, 2011), mais agilidade nos processos de negócio, de modo que os objetivos estratégicos sejam alcançados (Hoyt & Liebenberg, 2011;

Sprcic *et al.*, 2016). Poucas pesquisas abordam a contribuição do ERM diante do cenário de crise recente ou consideram como sujeitos de investigação o CRO, sendo dois aspectos que representam uma lacuna contemplada nesta pesquisa. Adicionalmente, Karanja e Rosso (2017) afirmam que estudos relacionados com o papel dos CRO contribuem para o estabelecimento das expectativas corretas quanto às suas funções.

Este estudo mostra-se relevante do ponto de vista teórico por (i) ampliar a compreensão do valor e do impacto da função do CRO para o desenvolvimento da estratégia organizacional, especialmente, nas áreas de controle, gestão e mitigação de riscos; (ii) apresentar evidências sobre o uso e eficácia do ERM como mecanismo de mitigação dos riscos relacionados com uma pandemia; (iii) explicitar a aprendizagem gerada no processo de mitigação de riscos decorrentes da pandemia. No que se refere à contribuição prática, esta pesquisa tem potencial de contribuir para que CROs possam comparar sua realidade com as aqui relatadas, sinalizando possíveis *benchmarking*.

As evidências estabelecidas, relacionadas aos papéis que os CROs entrevistados exerceram para o sucesso da gestão da crise desencadeada pela pandemia, oferece suporte para empresas ampliarem a compreensão da importância do CRO. Como por exemplo, o aumento da previsibilidade de suas atividades, tornando as empresas mais resilientes em cenários extremos, além de impactar positivamente sua longevidade (IBGC, 2017). Dessa forma, o estudo oferece informações relevantes para que empresários, investidores e órgãos reguladores compreendam a contribuição do ERM para as organizações, enquanto ferramenta de gestão e, ainda, suas fragilidades. De maneira adicional, para profissionais que desejam migrar para a carreira de CRO, a pesquisa revela algumas particularidades da trajetória profissional dos CROs entrevistados, indicando que no contexto analisado a multidisciplinaridade é valorizada.

Como principais achados, constatou-se que a qualidade da comunicação entre os setores foi relevante para ampliar as contribuições do ERM no contexto organizacional. Além disso, ratifica-se a importância da alta administração para o sucesso na implementação, bem como no funcionamento do ERM. Assim, evidencia-se que realizar a implementação do ERM ocasiona benefício às organizações, como o crescimento econômico, a execução de tarefas de modo mais ágil e a consecução dos objetivos estratégicos, em contextos mais complexos, como o ocorrido na pandemia da COVID-19.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS

A literatura aponta que a adoção do ERM está associada a fatores táticos e estratégicos de natureza interna ou externa. Intrinsecamente, tais estratégias são implementadas com o objetivo de agilizar os processos de negócios e assegurar a consecução dos objetivos estratégicos (Hoyt & Liebenberg, 2011; Sprcic *et al.*, 2016). Já as de natureza externa se relacionam com a obrigatoriedade do cumprimento de regulamentações governamentais e com os padrões da indústria (Karanja & Rosso, 2017). Além disso, ondas de escândalos relacionados à governança corporativa fazem com que as organizações sinalizem, cada vez mais, seu compromisso com a GR e, com isso, demonstrem para suas partes interessadas estar em conformidade com os requisitos dessa gestão (Liebenberg & Hoyt, 2003).

Dentre os benefícios gerados pela GR, tem-se sua contribuição para o crescimento econômico das organizações, visto que possibilita a redução do custo de capital e da incerteza das atividades comerciais, ocasionando agregação de valor (Daud *et al.*, 2010; Lopes *et al.*,

2021). Ao considerar o contexto no qual as empresas enfrentam um escopo amplo e crescente de riscos, decorrentes de fatores como globalização, consolidação da indústria e desregulamentação dos mercados (Liebenberg & Hoyt, 2003), nota-se a relevância do ERM como um mecanismo que proporciona uma gestão eficaz dos riscos. Embora gerenciar riscos seja uma prática secular nas organizações (Covello & Mumpower, 1985), sua popularização nas discussões modernas de gerenciamento de riscos resulta da necessidade de uma gestão holística dos diferentes tipos de riscos aos quais as organizações estão expostas (Lundqvist, 2014). Tal argumento é corroborado por Beasley *et al.* (2015), ao afirmarem que, em 2009, apenas 9% das empresas relataram ter uma estratégia de ERM em vigor, sendo que esse percentual subiu em quase 25% em 2014.

O surgimento do ERM constitui-se como um novo paradigma para o gerenciamento do portfólio de riscos das organizações (Beasley *et al.*, 2005). Segundo o COSO (2004), esse processo é conduzido pelo conselho de administração e demais funcionários, com o intuito de traçar estratégias para identificação de eventos com potencial de afetar a organização. Administram-se os riscos para que esses sejam compatíveis com o apetite à instabilidade de cada empresa, possibilitando o alcance de seus objetivos. Nesse ponto, é relevante destacar que a GR é facilitada pelo surgimento de diferentes *frameworks*, dos quais, dois se destacam e são referência para as empresas no processo de implementação de suas estratégias (Lalonde & Boiral, 2012). Sendo eles, o COSO-ERM, organizado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2017) e a estrutura ERM da *International Organization for Standardization* (ISO) 31000:2009.

No que diz respeito aos fatores relacionados ao processo de implementação do ERM em diversos contextos, Liebenberg e Hoyt (2003) sugerem que as empresas com alto índice de crescimento ou com maior volatilidade nos preços de suas ações possuem mais probabilidade em adotar o ERM. Já em casos como o da Hydro One, uma concessionária canadense, a implementação do ERM estava vinculada ao alcance do equilíbrio entre riscos operacionais e retornos financeiros, de modo a controlar eventos capazes de afetar o fluxo de caixa da organização (Aabo *et al.*, 2005). O que se observa é que, gradativamente, a literatura tem evidenciado vantagens relacionadas à implementação do ERM, como geração de benefícios econômicos direto ao *stakeholders*, em oposto a um isomorfismo coercitivo decorrente de pressões regulatórias (Beasley *et al.*, 2005; Schuster *et al.*, 2018). Evidências apontam que empresas com boa compreensão de seus riscos aumentam a possibilidade de obtenção de recursos, pois há maior confiança dos investidores (Nocco & Stulz, 2006).

A estrutura de governança corporativa (GC) é outra característica interna considerada nas análises do desempenho do ERM. Nesse sentido, o estudo de Kleffner *et al.*, (2003) se destaca ao examinar o uso do ERM por empresas canadenses e o papel das diretrizes de GC nessa decisão. O estudo constatou que 31% das empresas analisadas implementaram o ERM pela influência do gerente de riscos, incentivos do conselho de administração ou para estar em conformidade com as diretrizes da Bolsa de Valores de Toronto. Outro fator característico relacionado à adoção do ERM é que, em sua maioria, são empresas de grande porte e mais voláteis que optam por sua implementação (Pagach & Warr, 2011). Por sua vez, Marques *et al.*, (2019) ao investigarem como a GR se materializa nas organizações brasileiras, evidenciam que as ferramentas e as técnicas de GR elencadas pelo COSO (2017) são pouco utilizadas, com preferência pelo uso de técnicas de menor complexidade de aplicação (Marques *et al.*, 2019).

No contexto de pequenas e médias empresas (PME), Chakabva *et al.* (2021) destacam fatores que inibem a GR em PME de mercados emergentes, observando um caso da África do Sul. Os autores elencam (i) a falta de recursos intangíveis, como conhecimento; (ii) a falta de

recursos financeiros; (iii) a mentalidade de que os custos da implantação do ERM excedem seus benefícios e (iv) a ausência de uma estrutura de GR relevante às PME.

Com base no exposto, nota-se que a implementação do ERM pode ser influenciada por inúmeros fatores, como o ambiente regulatório, a estrutura de propriedade, fatores internos e o setor no qual a empresa atua (Paape & Speklè, 2012). Outro fator relevante é a localização geográfica, visto que a regulamentação depende também do lugar no qual a empresa está inserida, afetando, assim, a implementação e a execução do ERM (Gatzert & Martin, 2015). Conforme a literatura abordada, constata-se que o ERM contribuiu para as organizações em inúmeros quesitos, incluindo o desempenho financeiro, sua resiliência e sustentabilidade. Tais contribuições se relacionam com contexto no qual a empresa está inserida, as características internas, a presença do CRO e a estrutura de governança corporativa.

2.2 PAPEL DO *CHIEF RISK OFFICER* NAS ORGANIZAÇÕES

Em decorrência da complexidade da identificação, do controle e do gerenciamento de riscos, o conhecimento especializado e dedicado tornou-se necessário, assim, emerge a função de Diretor de Riscos (CRO). Geralmente ocupada por um executivo sênior, a função do diretor de riscos faz parte da equipe de planejamento estratégico das organizações (Dickinson, 2001). O cargo diferencia-se dos especialistas em gerenciamento de riscos, visto que não são necessariamente especialistas no cálculo de riscos, mas atuam como consultores que apoiam os gerentes na responsabilidade por riscos (Power, 2007).

A posição do CRO emerge como uma das posições mais importantes na governança corporativa, ao passo que as empresas buscam responder ao número crescente de requisitos regulatórios, bem como às matrizes crescentes de riscos de negócios (Lam, 2001; Beasley *et al.*, 2015). Apesar da importância da posição do CRO na estratégia de ERM, a literatura que trata do tema no âmbito organizacional é principalmente descritiva, constituída de opiniões sobre suas funções e responsabilidades, geralmente advindas de mídias do setor (Karanja & Rosso, 2017). É esperado que essa função continue a ganhar preeminência conforme as empresas aperfeiçoem sua visão do ERM, e passem a enxergá-la como um importante recurso estratégico, capaz de criar valor para os acionistas, por meio de tomadas de decisão com base em riscos e alocação de capital (Lee & Shimpi, 2005).

Ao contrário dos gestores de risco tradicionais, o CRO normalmente é nomeado pelo conselho de administração e se reporta diretamente ao CEO ou CFO (Liebenberg & Hoyt, 2003). No entanto, de acordo com a prática recente de GC em bancos, o CRO também pode estar subordinado diretamente ao conselho, garantindo a sua independência e reduzindo a assimetria informacional (Scherbina *et al.*, 2013; Bacen, 2017). Além disso, espera-se que CRO tenha a habilidade de comunicação necessária para promover a importância da ferramenta para o conselho, bem como para informar às partes interessadas externas sobre o perfil de risco da empresa (Liebenberg & Hoyt, 2003).

Gupta *et al.* (2012) examinaram o crescimento significativo nas nomeações de CROs e se sua atuação beneficiaria os acionistas. Os autores constataram que há maior probabilidade de uma reação positiva do mercado às nomeações naquelas empresas que possuem uma estrutura fraca de GC. Ainda segundo o estudo, quanto menor a proporção de conselheiros externos, maior é a chance de uma reação positiva às nomeações de CROs, sugerindo que as nomeações estão associadas a uma melhor governança corporativa futura. Além disso, dentre as empresas analisadas, aquelas com maior risco fiscal e de produto também registraram aumentos nos preços de suas ações relacionados à nomeação do CRO (Gupta *et al.*, 2012).

No contexto de empresas de seguro, Bailey (2022) examina os efeitos da expertise dos CROs na qualidade do ERM, assim, constatou-se que a expertise dos CRO em supervisão, atuação no setor industrial e diplomas de MBA estão associados a uma maior qualidade de ERM. Resultados adicionais demonstram que a expertise do CRO foi particularmente relevante durante períodos de crise financeira (Bailey, 2022). Além disso, os achados do estudo estão vinculados com a visão baseada em recursos, sugerindo que a expertise dos ocupantes desta função corresponde a um ativo intangível usado pela organização para criação de valor (Bailey, 2022). Desse modo, nota-se que a função do CRO no contexto organizacional tem evoluído e é relevante para a implementação eficaz do ERM. Com isso, entende-se a importância deste profissional na descrição das contribuições ocasionadas pelo ERM, bem como de suas dificuldades, em empresas brasileiras durante o período da crise gerada pela COVID-19.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como exploratório, com abordagem qualitativa. A população inicial do estudo correspondeu a 35 CROs que atuam em empresas brasileiras, cujos perfis foram localizados na rede social *LinkedIn*[®], por meio de busca pela palavra-chave “*chief risk officer*” no campo correspondente ao “cargo”. Na sequência, um dos pesquisadores enviou solicitação de vínculo para os 35 CROs localizados no *LinkedIn*[®], dos quais 12 aceitaram o convite e sete concordaram em participar da pesquisa. Ainda, a partir da primeira confirmação de participação, solicitou-se do respondente a indicação de outro CRO, com objetivo de garantir o maior número de respondentes possível. Com isso, tendo como base a quantidade de CROs localizados, a amostra representa uma taxa de concordância de 20%.

Após o aceite dos entrevistados, enviou-se o protocolo ético da pesquisa, no qual identificava-se seu propósito, bem como as diretrizes da entrevista, garantindo assim a validade comunicativa (Conz *et al.*, 2020). A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas entre 29 de julho e 31 de agosto de 2021, de forma *online* por meio da plataforma *Microsoft Teams*[®]. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevista elaborado com base na revisão da literatura, estruturado em três blocos. Primeiramente, identificou-se o perfil dos respondentes, com base na trajetória profissional que os levou ao cargo de CRO. Além disso, informações relacionadas ao seu tempo de atuação na empresa e na área de GR, bem como as capacitações que contribuíam para o desempenho dessa função, foram coletadas nesse bloco.

No segundo bloco, o intuito foi entender o funcionamento do ERM no âmbito organizacional. Assim, os entrevistados foram questionados sobre o processo de implementação do ERM, bem como sobre a presença do entrevistado na organização durante a implementação, assim como as motivações que levaram a esse processo. Buscou-se entender, ainda, seu possível funcionamento como um órgão formal da empresa e, como esse setor estaria estruturado. Possíveis contribuições e dificuldades do ERM também foram investigadas nesse bloco. Por fim, o terceiro bloco enfatiza os impactos da COVID-19 nas organizações. Buscou-se identificar como o ERM contribuiu para o enfrentamento da crise gerada pela pandemia. Para isso, questionaram-se os entrevistados sobre a relevância do ERM como um diferencial nessa situação, de modo que fossem identificados os desafios enfrentados pelas equipes e se havia algum plano de contingência previsto na estrutura do ERM para esse tipo de crise. As informações relacionadas aos entrevistados e o tempo das entrevistas estão contidas na Tabela 1.

Tabela 1
Identificação dos entrevistados

ENTREVISTADO	SETOR DA EMPRESA	DURAÇÃO
Entrevistado 1	Seguros	42 min
Entrevistado 2	Serviços financeiros	63 min
Entrevistado 3	Seguros	25 min
Entrevistado 4	Indústria de aço	1h 25 min
Entrevistado 5	Indústria petroquímica	1h 02 min
Entrevistado 6	Seguros	41 min
Entrevistado 7	Indústria de cosméticos	55 min
Tempo total das entrevistas		6h 13min

Observa-se que o tempo total das entrevistas da pesquisa foi de 6h13min, com uma duração média de 53 minutos. As entrevistas foram gravadas, com exceção daquela realizada com o Entrevistado 6, pois não houve o consentimento para a gravação, neste caso, foram realizadas anotações, durante e imediatamente após a entrevista, para garantir que o máximo de informações fossem posteriormente recuperadas. Em seguida, as entrevistas gravadas foram transcritas, o que gerou 57 páginas de texto em espaço simples para análise.

A técnica de análise adotada foi a de conteúdo. Considerada como uma técnica útil à análise de dados qualitativos, na qual é possível identificar, de forma sistemática e objetiva, características especiais (Gray, 2014). Optou-se pela categorização dos dados após a coleta, segregando as unidades de análise em três grandes grupos: (i) descrição dos sujeitos da pesquisa, esta unidade de análise tem por finalidade evidenciar a qualificação dos entrevistados para contribuir com o estudo; (ii) aspectos envolvendo a implementação do ERM; (iii) impactos da COVID-19 nas organizações. Os trechos relativos a cada grupo de análise foram copiados para um arquivo texto (Word) de maneira que favoreceu o processo de análise e de interpretação dos dados.

Por sua vez, cada uma das três unidades de análise foi agrupada com o intuito de identificar as semelhanças e as divergências nas compreensões de cada entrevistado. Salienta-se que para garantir a confidencialidade dos participantes e das empresas citadas nas entrevistas, utilizaram-se as menções como “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2” e empresa “Alfa”, “Beta” etc. Os textos dentro de colchetes complementam alguma lacuna deixada pelo entrevistado.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A literatura evidencia que o CRO possui status hierárquico de diretoria, cuja atuação é endossada pela gestão superior e pelo Conselho de Administração (Liebenberg & Hoyt, 2003). Assim, investigou-se o histórico profissional e acadêmico dos respondentes, de modo que fosse possível compreender os aspectos relevantes que os conduziram ao cargo de CRO. A Tabela 2 apresenta os principais aspectos de cada entrevistado.

Constata-se que as formações acadêmicas variam, administração, contabilidade, economia, engenharia, o que reforça a multidisciplinaridade da GR (Renn, 2008). Como ponto em comum está o elevado tempo de experiência profissional em áreas pertinentes à GR. Dois relatos contribuem para elucidar sobre o desenvolvimento do profissional CRO: “Passei por todas as fases, analista, júnior, sênior, coordenação, gerente da área, superintendente, fui galgando até chegar nesse cargo de CRO” (Entrevistado 3); “Eu fiquei bastante tempo na área

de finanças, principalmente atuando na área de controladoria, análise de custos [...] foi onde eu acabei começando as atividades de GR ” (Entrevistado 5).

Tabela 2
Caracterização dos respondentes

Entrevistado	Formação	Tempo de Atuação	Cursos Extras
1	Graduação em Economia Mestrado em Economia e Administração	Mais de 15 anos	-
2	Graduação em Economia Pós-Graduação em Finanças	Quase 20 anos	MBA Executivo Certificação pela ISO 31000, como <i>Risk Management Professional</i>
3	Graduação em Administração Pós-graduação em Gestão Empresarial	24 anos	MBA em Gestão de Pessoas
4	Graduação em Contabilidade	-	Certificação de <i>Compliance</i> [pelo <i>The Chartered Institute for Securities & Investment</i>]
5	Graduação em Engenharia Pós-Graduação em Administração	Mais de 12 anos	MBA na <i>Business School</i> Especialização em governança corporativa na <i>Helox School</i>
7	Graduação em Administração Pós-Graduação em Gestão de Projetos	-	Cursos em auditoria interna, gestão de riscos e controles internos

Quanto à formação adicional, o Entrevistado 4 destaca que o aprendizado envolvendo a GR está mais voltado para a prática. Isso porque, segundo o entrevistado “a prática já me levou a um nível maior de conhecimento de riscos, mas [...] há uma certa limitação, [...] as empresas estão investindo cada vez menos em cursos [...] internos”. E, ainda, destaca que “[...] as empresas estão fazendo a gente ficar cada vez mais autodidatas, porque a carreira é sua, não é dela. Então, nesse caso, hoje o limitador de qualquer pessoa para fazer um curso mais profissionalizado, é financeiro”.

Comparando os relatos com os evidenciados por Bailey (2022), constata-se uma convergência sobre a expertise dos entrevistados representar um ativo intangível para a organização e, divergência quanto aos CROs possuírem cursos de MBA bem como a realização de MBA para aperfeiçoamento profissional. Relevante destacar, ainda, a obtenção de certificações pelos entrevistados, a exemplo da Certificação ISO:31000 *Risk Management Professional* e *Certificate in Anti-Bribery & Corruption*.

Com base na caracterização dos entrevistados, destaca-se que o questionamento feito quanto à sua área de formação teve o intuito de identificar a trajetória profissional que os levou àquele cargo, o que permitiu ampliar a compreensão sobre as expertises necessárias para a atuação na GR. Identificou-se que, no contexto brasileiro analisado, os profissionais que atuam como CRO’s são pessoas com uma trajetória profissional caracterizada por anos de experiência em setores estratégicos à organização. Constata-se que não há predominância de uma formação acadêmica específica, mas que todos possuem nível de graduação, sinalizando que a formação acadêmica do CRO é multidisciplinar, inclusive em relação aos cursos de aperfeiçoamento. Tal achado sugere que não há a necessidade de uma formação específica para o desempenho desta função, visto que a GR corporativos pode estar mais relacionada ao aprendizado voltado à prática, assim como destacado pelo Entrevistado 4, ou ainda relacionado com as características do setor no qual a empresa está inserida.

4.2 O ENTERPRISE RISK MANAGEMENT NAS ORGANIZAÇÕES

Com intuito de responder às questões de pesquisa: (i) como o ERM contribui para as organizações? E (ii), quais aspectos do ERM dificultam sua operacionalização? Iniciou-se solicitando um breve histórico do ERM na empresa, o qual evidencia realidades diferentes entre as organizações. Um deles, com experiência anterior na área de GR, relatou que na empresa acompanhou a implementação do ERM desde o início. O relato do Entrevistado 5 é oportuno por evidenciar a migração da empresa de uma visão baseada em silos (Liebenberg & Hoyt, 2003) para a gestão integrada do ERM. Segundo o entrevistado 5: “o GR acontecia na companhia. Então você via a área financeira gerenciando os riscos financeiros, [...] você via uma atuação grande da área industrial, gerenciando aqueles riscos operacionais, mas [...] era uma gestão corporativa [não integrada]”.

Além disso, o Entrevistado 6 destaca que “[...] todas as companhias que eu passei, já tinham uma GR [...] estruturada. Sempre que eu entrei nas companhias eu ajudei a desenvolver [...] algumas coisas que eles percebiam que precisaria melhorar”. Nesse ponto, percebe-se que a função do CRO representa um amadurecimento da GR, similar ao evidenciado por Beasley *et al.* (2005) sobre a presença de um CRO estar associada a um maior estágio de adoção do ERM e, com isso, ocorreria uma migração de uma visão individualizada para uma mais integrativa da gestão de riscos.

Sobre os aspectos que dificultam a adoção do ERM, constatou-se que similar ao abordado pela literatura há resistências e dificuldades, sinalizando uma barreira para sua operacionalização. As dificuldades elencadas pelos entrevistados dizem respeito às (i) equipes; (ii) às resistências de outras áreas; (iii) modificação nas rotinas, com possibilidade de tornar o processo decisório lento. No que se refere às equipes no processo de implementação, o Entrevistado 5 relata que enfrentou “[...] duas grandes dificuldades, [...] eu precisava de alguém interno que conhecesse os processos [e] a empresa [...]. E, da mesma forma eu trouxe alguém do mercado, porque essa expertise não existia na empresa. Uma especialista em GR e ERM que já tinha trabalhado com isso em outras grandes empresas no setor [...]”. Com base nesse relato, nota-se a importância tanto de um profissional com experiência nesse tipo de gestão, para que o ERM seja implementado de forma que a GR se torne integrativa a ponto de melhorar o desempenho das atividades, quanto de uma equipe interna eficiente e aberta à implementação, de modo que os processos da empresa sejam repassados da forma correta e, assim, o ERM seja implementado com sucesso.

Outro aspecto de dificuldade a adoção é a resistência ao ERM, o Entrevistado 1 contribuiu ao afirmar que “resistência há, sempre há, então a gente tem que bolar algum jeito de fazer com que as áreas, principalmente as áreas de negócio, consigam enxergar e extrair benefícios da boa GR e a parceria com a nossa área”. E o Entrevistado 6 complementa “[...] tudo se resume a lidar com pessoas e aí você tem que fazer o seu melhor [...]. [...] Tudo depende de como a gente posiciona a área de GR dentro da companhia e, como a gente vai construindo as relações ao longo do tempo”.

Quanto aos aspectos de modificação das rotinas, os quais podem tornar as decisões mais lentas, o Entrevistado 3 relata “não digo que dificulta, mas ela engessa um pouco a atuação das áreas [...]”. E o Entrevistado 2 complementa “controles internos, auditoria interna e, eventualmente, o regulador. [...] Todas essas áreas precisam de fluxo mapeado. Então nesse momento, em que todo mundo precisa fazer o mesmo trabalho, eu acho que acaba gerando algumas situações ou confusão [de] quem faz o quê”.

Com base nesses relatos, nota-se que a implementação do ERM está sujeita a resistência por parte de equipes no âmbito organizacional. Em vista disso, conforme destaca

o Entrevistado 5, “tem que ter pessoas que apoiam e investem nisso, [...] até que isso entre [...] na cultura da companhia”, com isso o ERM não seria visto como apenas mais uma burocracia a ser seguida. Nesse caso, a comunicação e o treinamento se mostram como estratégias relevantes para minimizar possíveis efeitos negativos na implementação do ERM. Quanto a isso, o Entrevistado 3 destaca que houve “muita dúvida, muito questionamento, algumas áreas tentando entender como é que ia funcionar [...]. Então a gente precisou descer a barra e passar por um processo de treinamento [...] alinhando o que é risco. Porque o simples conceito de risco não é comum dentro da companhia”.

Por sua vez, no que se refere às contribuições do ERM, constata-se que em um contexto no qual há comunicação entre os setores e apoio da gestão superior, é possível que haja inúmeras contribuições relacionadas à implementação do ERM. Além do mais, a comunicação desse processo para os *stakeholders* mostra-se relevante, visto que “os fatores de risco são fundamentais para dar transparência para o seu *stakeholder*”, conforme relata o Entrevistado 4, com isso a organização constrói uma relação de confiança com seus investidores (Nocco & Stulz, 2006). Destaca-se a importância de um consenso, por parte da alta administração, sobre a relevância desse processo, para que as contribuições sejam percebidas. Em relação a isso, o Entrevistado 6 relata que “eu acho que o mais importante é que a alta administração da companhia abrace a iniciativa e esteja disposta a discutir os temas de forma transparente e aberta. Se eles fizerem isso, facilita muito depois da implementação”.

Ainda em relação às contribuições do ERM, há um consenso entre os respondentes quanto a importância da estratégia na implementação. Assim, o Entrevistado 7 destaca que “primeiro, desenha-se toda a estratégia, daí você vai quantificar ela, você vai distribuir metas e a última etapa desse processo de planejamento estratégico é o processo de GR”. Além disso, o Entrevistado 1 aponta que “[...] GR em empresas financeiras é [...] fazer um bom entendimento da estratégia e, pensar [em] como minimizar riscos em termos de atingir os objetivos estratégicos” e, o Entrevistado 2 complementa salientando a importância de que “a estratégia da GR não pode atrapalhar a estratégia da empresa”. Desse modo, infere-se que as organizações interessadas em realizar a implementação do ERM devem dar a devida importância ao desenvolvimento de uma boa estratégia empresarial, de modo que “a probabilidade de sucesso e sustentabilidade do negócio” tenham mais chance de ocorrer, assim como relatado pelo Entrevistado 1.

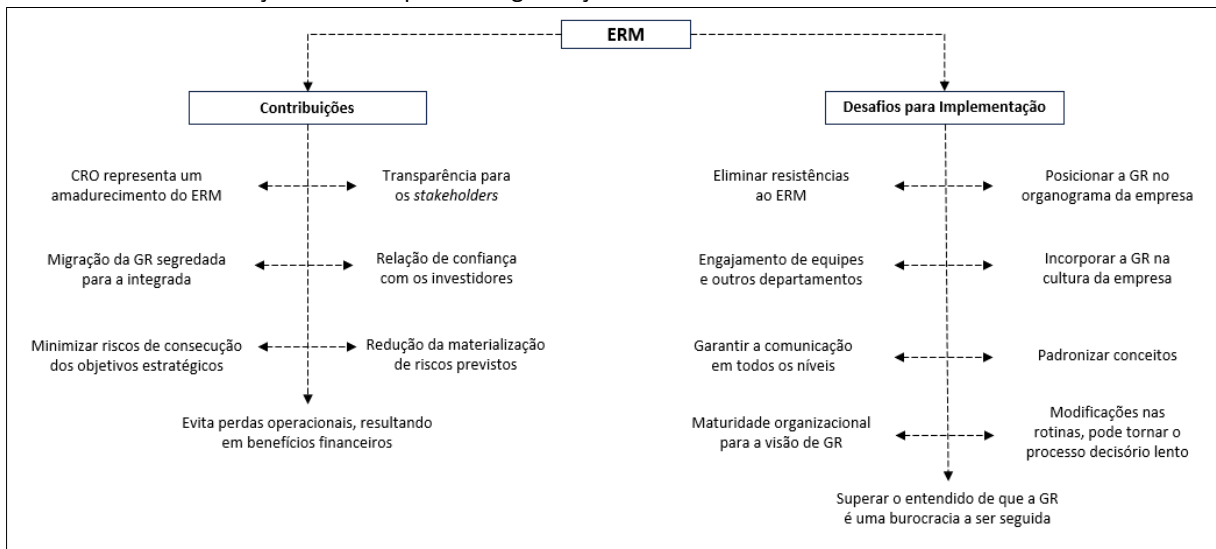
Além dos benefícios relacionados à execução de atividades, os respondentes destacaram o papel que o ERM possui na redução da materialização de riscos previstos, de modo que a organização evite perdas operacionais, resultando em benefícios financeiros. Conforme o relato do Entrevistado 2 a organização “implementou esse risco [no plano de continuidade do negócio] que ocorreu outras vezes [...]. Então o risco não se materializou [...], antes que isso virasse um ponto para o gestor interno, ou mesmo uma perda operacional a gente conseguiu encontrar e evitar a perda”. Assim, salienta-se a relevância do mapeamento dos riscos durante o processo de implementação do ERM, bem como durante todo o período em que ele está em prática, de modo que a organização sempre consiga manter seu plano de continuidade do negócio alinhado com a gestão de riscos, possibilitando resultados positivos para a companhia advindos do ERM.

Dentre as contribuições apresentadas, algumas corroboram com a literatura apresentada, no que tange ao crescimento econômico das organizações (Daud *et al.*, 2010), o gerenciamento de riscos de forma holística (Lundqvist, 2014) e, ainda a agilização dos processos de negócio, de modo que os objetivos estratégicos das organizações sejam alcançados (Sprcic *et al.*, 2016; Hoyt & Liebenberg, 2011). Ainda, os entrevistados relataram

alguns fatores organizacionais que podem impulsionar tais contribuições, como a maturidade da empresa e o momento em que ocorre a implementação, destacada pelo Entrevistado 1 ao dizer que “[...] para empresas um pouco mais maduras é fundamental, toda empresa [...] vai ter que fazer isso”; e, ainda pelo Entrevistado 7: “[...] não teria condições em 2010 de fazer isso, a gente teve que esperar a maturidade organizacional para fazer [a implementação]”.

Conforme o relato do Entrevistado 7, “[...] no nosso caso aqui, tem um patrocínio muito forte da alta administração, [...] se o diretor não dá bola para isso, se o presidente da empresa ou o dono [...] não dá bola [...], não vai dar certo”, nota-se a importância que a alta administração possui para o sucesso da implementação do ERM. Além do mais, o seguinte relato, do Entrevistado 2, “No primeiro momento, sugeriu-se por não mitigar o risco, sugeriu-se por assumir o risco em comitê, [...] Não deu seis meses [...] a gente teve uma sequência de eventos que gerou uma perda [...] alta, e foi quando a gente conseguiu convencer [a alta administração]” corrobora com Chakabva *et al.* (2021), ao demonstrar que há inibição da GR, devido à mentalidade de que os benefícios da implementação do ERM não serão superados pelos seus custos. A Figura 1 sintetiza os achados relacionados com as dificuldades e as contribuições do ERM para as organizações, segundo os entrevistados.

Figura 1
Dificuldades e contribuições do ERM para as organizações



Os achados, sintetizados na Figura 1 reforçam o que é exposto por Kleffner *et al.* (2003), COSO (2004, 2017) e ISO (2009), ao demonstrar a importância do posicionamento do CA para uma implementação de ERM bem-sucedida. Com base nos relatos, constata-se a relevância do ERM para o desenvolvimento das organizações e, ainda, o papel fundamental que o apoio da alta administração possui nesse cenário, seja pelo incentivo pela comunicação, seja pelo suporte necessário com investimento financeiro.

4.3 ENTERPRISE RISK MANAGEMENT EM TEMPOS DE CRISE SANITÁRIA

A terceira etapa de análise centrou atenção em como o ERM apoiou o enfrentamento da crise gerada pela COVID-19. Para isso, os entrevistados foram questionados sobre o diferencial decorrente pelo ERM, quanto à existência de planos alternativos a serem utilizados no período da pandemia e quais aprendizados foram agregados à GR. Por fim, os

entrevistados, com base em sua experiência, aconselharam empresas que futuramente pretendem implementar o ERM.

Ao tratar do ERM como um diferencial para enfrentar o período da crise, o Entrevistado 1 relatou que “a primeira fase [...], era uma fase em que a gente estava muito preocupado com a continuidade da empresa. [...], mas o fato é que eu acho que a maioria das empresas [...] se adaptou relativamente rápido à necessidade de trabalhar de casa [...]”. Nesse mesmo sentido, o Entrevistado 2 destacou que “[...] não se tinha um plano de contingência 100% estruturado, mas a cultura da empresa facilitou bastante. [...], empresas que não tinham o plano de contingência definido sofreram”. Com base nesses relatos é possível notar que, mesmo diante de uma crise sem precedentes, o ERM contribuiu nos processos necessários para que as organizações continuassem suas atividades da melhor forma. Entende-se que isso foi possível nas situações em que as organizações haviam realizado sua implementação com sucesso e, com isso, ele já estava integrado à cultura organizacional.

Além dos mais, o Entrevistado 3 relatou que a organização já possuía “um plano estruturado, o plano de continuidade de negócio (PCN) faz parte do nosso comitê de riscos, a gente avalia e testa ele todo ano” e, tal estruturação possibilitou à empresa “do dia para a noite ir para casa e não ter perda nenhuma na qualidade do serviço”. Isso porque “a companhia já estava estruturada desde o início para a eventualidade de ter que trabalhar em outro local remotamente, [...] e, isso é parte de um ERM”. Ainda quanto à contribuição do ERM como um diferencial no enfrentamento da crise, o Entrevistado 7 complementa ao dizer que “o ERM ajudou em vários pontos [...]. Um ponto muito importante para minha empresa foi a própria cadeia de abastecimento [...], [que] é da China, é da França, então tem fornecedores no mundo inteiro”. Diante do contexto, o Entrevistado relata a importância de se ter riscos relacionados à cadeia de abastecimento mapeados: “nós já tínhamos mapeado aproximadamente 85% dos fornecedores dos itens mais lucrativos. [...] é um pouquinho do que acho que foi a nossa jornada com o ERM, de certa forma impactou bastante positivamente na gestão da pandemia”.

Nota-se que os relatos relacionados à atuação do ERM nas organizações correspondem com a previsão realizada pelo COSO (2004), ao demonstrar que esse *framework* tem como intuito traçar estratégias para a identificação de eventos com potencial de risco para continuidade dessas organizações, possibilitando, assim, sua resiliência. Na percepção dos investigados, o ERM foi relevante para que as empresas enfrentassem as restrições impostas pela pandemia do Covid-19, corroborando assim com a literatura anterior ao constatar a relevância do ERM para as organizações (Beasley, 2020). E, ainda, demonstra que sua implementação se mostrou como um diferencial no enfrentamento da crise gerada pela pandemia (Anton & Nucu, 2020).

Quando questionados sobre possíveis planos de contingência em seus mapeamentos de riscos, dois entrevistados trataram a COVID-19 pelo termo *Black Swan*. O Entrevistado 4 destacou que “a pandemia [...] era um *Black Swan*, era totalmente incerto. [Quando] você sabe que existe uma incerteza, você consegue atuar [de forma] mais preditiva”. No entanto, mesmo reconhecendo a pandemia como um *Black Swan*, o Entrevistado 5 relata que “[...] a gente vinha trabalhando em gestão de crises, que pra mim está muito conectado com o ERM” e, ainda aponta o impacto que uma crise dessa forma pode causar “[...] *Black Swan*, ou seja, de baixíssima probabilidade de acontecer, mas se acontecer o impacto seria significativo, [...] e a pandemia era uma delas, a gente vinha trabalhando de forma preventiva: treinando, definindo PCN, planos de emergência, então eu diria que o ERM ajudou nesse sentido”. Desse modo, nota-se que mesmo com situações muito improváveis, como foi o caso da COVID-19, a

implementação do ERM possibilita que o mapeamento dos riscos seja eficaz o suficiente para que planos de outras contingências fossem adaptadas, tempestivamente, para o que ocorreu.

Nesse sentido, salienta-se que havia planos considerando a pandemia; no entanto, não era possível prever o nível de impacto causado por ela, como relatou o Entrevistado 5 “existiam planos relacionados à pandemia, [...]. Nessas situações que o ERM ajudou. Então nesse cenário já era meio que previsto, não exatamente o COVID-19, não exatamente esse impacto, mas um cenário pandêmico”. Por outro lado, o Entrevistado 1 relata que “não tínhamos nada em relação a uma pandemia [ou] a uma epidemia. [...] a gente utilizou o plano que já tínhamos e acabou funcionando”. E, ainda o Entrevistado 7 completa ao dizer que “[...] trabalhando com vários riscos estratégicos, [...] eu diria que nós já tínhamos começado o desenho de planos que ajudaram na mitigação dos impactos da crise”, nesta organização, como aborda o entrevistado, não havia no PCN “risco de epidemia lá [ou] de parada completa do mercado global por causa disso, mas como a gente monitorava [...] outros riscos, conseguimos ser rápidos nas ações que precisava para enfrentar a crise”.

Tais relatos evidenciam a relevância do ERM no contexto organizacional, não apenas para o enfrentamento da crise gerada pela COVID-19, na construção de novas estratégias para o gerenciamento de riscos (Pagach & Wieczorek-Kosmala, 2020), como também para outras contingências enfrentadas pelas organizações. Ainda, corroboram com a literatura ao constatar a contribuição do ERM na redução das incertezas de atividades comerciais (Daud *et al.*, 2010) e, ainda sua atuação como um mecanismo que proporciona uma GR eficaz, diante de um cenário global com um escopo amplo e crescente de riscos (Liebenberg & Hoyt, 2003).

Independentemente da existência de planos alternativos, os entrevistados relataram que alguns desafios foram enfrentados e, quando questionados se a expertise dos membros da equipe responsável pela ERM foi relevante nesse período, as falas divergiram. O Entrevistado 3 afirmou que “a questão da expertise eu não vejo. Eu vejo mais a questão do preparo prévio”, com base em sua fala nota-se que em determinados contextos o planejamento é mais eficaz em uma situação de crise, do que determinada expertise. Entretanto, para o Entrevistado 5 certas expertises podem auxiliar a companhia nesse processo “é o *mindset* de se avaliar o risco, de se entender o cenário e, ver possíveis impactos e traçar planos de ação para mitigação. Então foi usado o mesmo racional para esse caso”. Desse modo, infere-se que, dependendo do contexto no qual o ERM é implementado, assim como apontado por Gatzert e Martin (2015), e ainda dos fatores internos (Paape & Speklè, 2012) de cada organização, a expertise dos funcionários pode ser um fator relevante para as contribuições do ERM no enfrentamento de crises.

Enquanto há divergências sobre a relevância das expertises, houve consenso entre os entrevistados sobre a importância do ERM durante o período de crise ocasionado pela COVID-19. E, ainda como as mudanças implementadas no contexto organizacional nesse período foram relevantes a ponto de se manterem após a volta à normalidade no âmbito organizacional. Quanto a essas mudanças, o Entrevistado 5 relata que “[...] principalmente em alguns processos que a gente precisou visitar para torná-los mais rápidos, mais ágeis. Porque situações de crise exigem tomadas de decisão mais rápidas”. Nesse mesmo sentido, a fala do Entrevistado 1 reforça esse ponto ao dizer que “[...] não é exatamente ‘olha a GR alterou as políticas por causa da pandemia’, mas acho que é a própria cultura de gestão da empresa se alterou, se tornou mais ágil, mais adaptável porque passou por esse problema”. Desse modo, nota-se a importância do mapeamento dos riscos de forma efetiva, para que, assim, os gestores possam agir de forma tempestiva diante de inúmeros cenários.

Além disso, quando o entrevistado 3 relata que “[...] a questão de qualidade [da] gestão da equipe via remoto, que isso é muito difícil. [...] então a gente buscou contratar serviços de apoio ao funcionário, psicóloga [...]. Esse eu acho que foi o maior desafio e, o que mudou no ERM” demonstra que o cuidado com os funcionários pode ter assumido um novo posto de relevância no contexto organizacional, visto que a aplicação dessas medidas pode proporcionar uma melhor qualidade na gestão.

Outro ponto destacado diz respeito às formas de contratação e da dinâmica no ambiente de trabalho. O Entrevistado 7 apontou que “[...] eles mantiveram as pessoas em casa e ainda assim empresa conseguiu rodar muito bem. [...] então dificilmente a gente deve voltar 100% para o escritório. Porque isso também mudou a maneira como a empresa contrata”. Além disso, destacou que “[...] agora nós temos um PCN para o grupo inteiro e uma das linhas lá é pandemia. [...] Então aí é pegar tudo que aconteceu no nível macro e reduzir isso em planos diferenciados”, desse modo nota-se que a crise ocasionada pela pandemia, além de causar mudanças nos processos organizacionais, ainda possibilitou que as organizações revisitassem seu PCN, de modo que as ações realizadas nesse período pudessem ser readaptadas para o nível micro.

Conforme os relatos destacados, nota-se que o mapeamento dos riscos durante o período considerado, ocasionou inúmeras mudanças, dentre as quais algumas tendem a permanecer nas organizações em questão. Além dos aspectos culturais na gestão organizacional, os processos envolvendo riscos corporativos foram revisitados, de modo que se tornassem mais ágeis. Os entrevistados relataram a importância do cuidado com os funcionários nesse período, considerando aspectos sociais e psicológicos, de modo que a qualidade das equipes se mantivesse. A necessidade do trabalho remoto durante a pandemia fez com que as organizações notassem a possibilidade de contratar funcionários de outras localidades. Segundo o relato do Entrevistado 7, as atividades em formato híbrido ou totalmente *home office*, tendem a se manter. Por fim, a existência de um plano macro, já utilizado na crise ocasionada pela COVID-19, possibilitou que as organizações atualizassem seu plano de continuidade de negócios, tornando-as preparadas para outras crises em escalas menores, visto que há apenas a necessidade de reduzir os processos de ação.

Para finalizar, solicitou-se aos entrevistados conselhos aos gestores que pretendem ou estão em processo de implementação do ERM. Em suma, os entrevistados citaram a importância de uma boa liderança, tanto por parte da equipe de GR, quanto por parte da alta administração. Necessidade de uma comunicação eficiente entre as equipes, clara e confiável, garantindo que os gestores tenham ciência de todos os riscos aos quais a empresa está sujeita. Salientaram que para a implementação do ERM ser bem-sucedida não é necessário “inventar a roda”, como citado pelo Entrevistado 4, apenas ter noção das necessidades de cada contexto organizacional, para que sejam supridas da melhor forma.

Sobre o fato de o ERM ser um instrumento sob medida (Hoyt & Liebenberg, 2011), destaca-se a fala do Entrevistado 2 ao afirmar que “[...], não é receita de bolo, cada empresa tem que ter a sua GR montada para o seu negócio”, com isso, nota-se a importância da existência de diferentes *frameworks*, corroborando com Lalonde e Boiral (2012). Finalmente, salienta-se o comentário do Entrevistado 5, ao dizer que “façam o quanto antes e, de forma preventiva. [Pois] é muito mais caro e [...] ruidoso você fazer isso de forma reativa”. Assim, é possível inferir a relevância que o ERM possui no contexto organizacional e, ainda como sua aplicação pode agregar valor, além de auxiliar na mitigação dos riscos e melhorar a imagem e reputação das organizações. Por fim, por meio dos relatos apresentados constata-se a

relevância do ERM para a gestão organizacional, de modo que os *frameworks* utilizados em cada organização o tornaram eficaz frente à crise ocasionada pela COVID-19.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa verificou, sob a perspectiva do CRO, a contribuição do ERM às empresas brasileiras e seu papel no enfrentamento da crise gerada pelo COVID-19. Para isso, considerou-se a contratação do CRO para identificar a adoção de uma estratégia ERM por parte das organizações, seguindo literaturas anteriores (Liebenberg & Hoyt, 2003; Pagach & Warr, 2011; Razali *et al.*, 2011). Dentre os achados, constatou-se que o cargo de CRO pode ser ocupado por gestores com diferentes formações acadêmicas, dentre elas administração, contabilidade, economia e engenharia, convergindo com o que foi evidenciado por Bailey (2022) quanto à expertise dos entrevistados representar um ativo intangível para as organizações. Além disso, observou-se que inúmeros fatores, como a boa comunicação entre os setores da empresa, podem influenciar as contribuições ocasionadas pelo ERM no contexto organizacional. Convergindo com a literatura, a importância do papel da alta administração no processo de implementação foi explícita no contexto analisado, com ênfase ao fato de que o consenso por parte de seus membros permite que as contribuições do ERM sejam mais bem percebidas.

Uma das perguntas de pesquisa propostas diz respeito às contribuições do ERM para as organizações e, com base nos achados, identificou-se que dentre as contribuições citadas pelos respondentes algumas corroboram com estudos anteriores como o crescimento econômico das organizações (Daud *et al.*, 2010), a execução de processos de modo mais ágil (Sprcic *et al.*, 2016; Hoyt & Liebenberg, 2011) no contexto pandêmico, consecução dos objetivos estratégicos (Sprcic *et al.*, 2016; Hoyt & Liebenberg, 2011), bem como o gerenciamento de riscos de forma holística (Lundqvist, 2014). Desse modo, nota-se que ao ser implementado da forma adequada, ao considerar o contexto, bem como a cultura organizacional, o ERM proporciona inúmeros benefícios no contexto brasileiro.

Além dos mais, buscou-se entender quais aspectos do ERM dificultam sua operacionalização no contexto organizacional. Os achados demonstram que tais dificuldades podem englobar as equipes, visto que é necessário que haja um equilíbrio entre o conhecimento interno das equipes, já familiarizadas com o funcionamento da organização, e a expertise de pessoas com a experiência adquirida em outras organizações. A resistência de outras áreas da empresa é algo a ser considerado nesse processo, com isso é importante que os responsáveis pela implementação explicitem os benefícios do ERM, bem como sua importância para todos os processos de gestão, de modo que se construa uma boa relação entre as equipes e os responsáveis pela GR. Outra dificuldade elencada nos achados diz respeito à modificação nas rotinas organizacionais que pode ser ocasionada pelo ERM, diante dessa situação constatou-se a importância da boa comunicação, bem como do apoio da alta administração e de treinamentos específicos, de maneira que o ERM seja percebido como algo que complementa as rotinas, em vez de gerar lentidão nas atividades.

Quanto à terceira questão de pesquisa elaborada, os achados relacionados às contribuições do ERM durante o enfrentamento da crise ocasionada pela COVID-19, as evidências demonstram que a GR corporativos pode atuar como um diferencial nas organizações. Em vista disso, seguindo a previsão do COSO (2004), os inúmeros *frameworks* do ERM (Lalonde & Boiral, 2012) possibilitam que as organizações tracem estratégias relacionadas aos possíveis riscos aos quais estão sujeitas e, com isso garantam sua continuidade, seguindo seu apetite ao risco. Ademais, confirmou-se também que o contexto

no qual o ERM é implementado (Gatzert & Martin, 2015), bem como os fatores internos das organizações (Paape & Speklè, 2012), como a expertise dos funcionários, são fatores relevantes para as contribuições geradas pela implementação.

Os achados também evidenciam que o período de crise ocasionou mudanças nos processos organizacionais, os quais permanecem alterados após o período da pandemia, perpassando desde os aspectos culturais na gestão organizacional até a execução dos processos de forma mais ágil. Houve também a ampliação das formas de contratação de funcionários, visto que o *home office* permitiu que as organizações passassem a contratar pessoas de diversas regiões do país. O enfrentamento desta crise também possibilitou a atualização do PCN das organizações, de modo que estejam preparadas para enfrentar diferentes crises por meio da adaptação dos seus planos para escalas menores.

Os respondentes apresentam conselhos para futuras implementações do ERM, com isso organizações que pretendam realizar esse processo devem estar atentas à liderança, bem como ao apoio da alta administração. É imprescindível prezar pela comunicação, a fim de que os riscos aos quais a organização estará sujeita sejam de conhecimento geral.

Assim, o presente estudo torna-se relevante ao (i) ampliar a compreensão do valor, bem como do impacto que a função do CRO possui no desenvolvimento estratégico das organizações; (ii) demonstrar os benefícios da implementação do ERM às organizações; (iii) seu diferencial no período de crise ocasionada pela COVID-19. Relevante destacar que apesar do número reduzido de entrevistados, a diversidade de experiência, o setor de atuação das empresas, a trajetória individual e o tempo de experiência deste na área de gestão de riscos são elementos essenciais à qualidade do estudo. Ademais, são limitados os estudos que consideram o CRO como sujeito de investigação.

Desse modo, o presente estudo contribui com as organizações ao demonstrar o papel dos CRO's, bem como sua importância, nas empresas brasileiras, ao destacar suas trajetórias profissionais e acadêmicas. Ainda, destaca-se por salientar os desafios e contribuições do ERM para as empresas, especialmente durante os períodos de crise, como a pandemia da COVID-19. Com base nos achados, é possível que as organizações tenham ciência da importância que uma boa liderança, uma comunicação eficiente e a adaptação do ERM às necessidades específicas de cada ambiente organizacional possuem para o sucesso de sua implementação, instigando outras organizações a adotarem o ERM.

Assim, os achados deste estudo contribuem com a literatura ao ressaltar a relevância que o ERM possui para a gestão organizacional, ao destacar sua capacidade de agregar valor, mitigar riscos e melhorar a imagem e reputação das organizações, especialmente em tempos de crise. A contribuição para a literatura também decorre da fonte de dados, uma vez que pouquíssimos estudos centraram a atenção em compreender o fenômeno do ERM a partir da perspectiva do CRO. Por fim, sugere-se que estudos futuros ampliem o entendimento contrapondo a visão do CRO com outros membros de uma mesma organização. Conhecer estratégias adotadas pelas organizações para reduzir a resistência interna ao ERM também emerge como um tema relevante de pesquisa, inclusive envolvendo teorias de liderança e motivação organizacional. A pesquisa pode auxiliar na elaboração de um instrumento de pesquisa do tipo *survey*, o qual tem potencial para validar os achados aqui apresentados em outros contextos e estabelecer padrões passíveis de orientar o ERM na prática.

REFERÊNCIAS

- Aabo, T., Fraser, J. R., & Simkins, B. J. (2005). The rise and evolution of the chief risk officer: Enterprise risk management at Hydro One. *Journal of Applied Corporate Finance*, 17(3), 62-75.
- Anton, S. G., & Nucu, A. E. A. (2020). Enterprise risk management: A literature review and agenda for future research. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11), 281.
- BACEN. (2017). Resolução nº 4.557, de 23 de fevereiro de 2017. Dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de riscos e a estrutura de gerenciamento de capital. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Ministério da Fazenda.
- Bailey, C. (2022). The relationship between chief risk officer expertise, ERM quality, and firm performance. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 37(1), 205-228.
- Beasley, M. (2020). How to leverage ERM principles to better respond to COVID-19-related risks. Disponível em: <https://repository.lib.ncsu.edu/bitstream/handle/1840.20/37314/How_to_Leverage_ERM_Principles_to_Better_Respond_to_COVID-19-Related_Risk.pdf?sequence=1>.
- Beasley, M., Branson, B. & Hancock, B. (2015). Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight: Update on Trends and Opportunities. Research conducted by the ERM Initiative at North Carolina State University on behalf of the American Institute of CPAs Business, Industry & Government Team.
- Beasley, M., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: an empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 25(6): 521-531.
- Chakabva, O., Tengeh, R., & Dubihlela, J. (2021). Factors Inhibiting Effective Risk Management in Emerging Market SMEs. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(6), 231.
- Conz, E., Lamb, P., & De Massis, A. (2020). Practicing Resilience in Family Firms: An Investigation through Phenomenography. *Journal of Family Business Strategy*.
- Committee Of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO). (2004). Enterprise Risk Management - Integrated Framework, AICPA: New York.
- Committee Of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (Executive Summary, COSO).
- Covello, VT, & Mumpower, J. (1985). Análise e gestão de riscos: uma perspectiva histórica. *Análise de risco*, 5 (2), 103-120.
- Daud, W. N. W., Yazid, A. S., & Hussin, H. M. R. (2010). The effect of chief risk officer (CRO) on enterprise risk management (ERM) practices: Evidence from Malaysia. *International Business & Economics Research Journal*, 9(11): 55-64.



- Dickinson, G. (2001). Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 26(3): 360-366.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74-89.
- Gatzert, N., & Martin, M. (2015). Determinants and Value of Enterprise Risk Management: Empirical Evidence from the Literature. *Risk Management and Insurance Review*, 18(1): 29-53.
- Gray, D. E. Pesquisa no mundo real.2. (2014). Porto Alegre: Bookman. *E-book*. Métodos de pesquisa. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788563899293>. Acesso em: 24 maio 2021.
- Gupta, M., Prakash, P., & Rangan, N. (2012). Governance and shareholder response to chief risk officer appointments. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 37(1), 108-124.
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4): 795-822.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 19). Acesso em 04 de dezembro de 2020.
- Karanja, E., & Rosso, M. A. (2017). The Chief Risk Officer: a study of roles and responsibilities. *Risk Management*, 19(2): 103-130.
- Kleffner, A. E., Lee, R. B., & McGannon, B. (2003). The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: evidence from Canada. *Risk management and insurance review*, 6(1): 53-73.
- Lalonde, C., & Boiral, O. (2012). Managing risks through ISO 31000: A critical analysis. *Risk management*, 14 (4): 272–300.
- Lam, J. (2001). The CRO is here to stay. *Risk Management*, 48 (4): 16.
- Lee, C.R., & Shimpi, P. (2005). The chief risk officer: what does it look like and how do you get there? *Risk Management*, 52 (9): 34.
- Liebenberg, A. P., & Hoyt, R. E. (2003). The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers. *Risk management and insurance review*, 6(1): 37-52.
- Lopes, I. F., Beuren, I. M., & Vicente, E. F. R. (2021). Associação da evidência do gerenciamento de riscos com governança corporativa e desempenho em empresas com ADRs. *Revista Evidência Contábil & Finanças*, 9(1), 5-21.

- Lundqvist, S. A. (2014). An exploratory study of enterprise risk management: pillars of ERM. *Journal of accounting, auditing & finance*, 29(3): 393-429.
- Marques, L., Muller, S. H., & da Silva, M. Z. (2019). Gestão de riscos corporativos: percepção dos chief risk officers. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 27(2): 105-126.
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4): 8-20.
- Paape, L., & Speklè, R. F. (2012) The adoption and design of enterprise risk management practices: an empirical study. *European Accounting Review*, 21(3): 533-564.
- Pagach, D., & Warr, R. (2011). The characteristics of firms that hire chief risk officers. *Journal of risk and insurance*, 78(1): 185-211.
- Pagach, D., & Wiczorek-Kosmala, M. (2020). The challenges and opportunities for ERM post-COVID-19: Agendas for future research. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(12), 323.
- Power, M. (2007). Organized uncertainty designing a world of risk management. Oxford University Press.
- Razali, A.R., Yazid, A. S., & Tahir, I. M. (2011). The determinants of enterprise risk management (ERM) practices in Malaysian public listed companies. *Journal of Social and Development Sciences*, 1(5): 202–207.
- Renn, O. (2008). Concepts of Risk: An Interdisciplinary Review Part 1: Disciplinary Risk Concepts. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 17(1): 50-66.
- Scherbina, T., Afanasyeva, O., & Lapina, Y. (2013). Risk management, corporate governance and investment banking: the role of chief risk officer. *Corporate Ownership and Control*, 10(3): 233-243.
- Schuster, H. A., Moretti, B. R., & da Silva, M. Z. (2018). Institucionalização de práticas de gestão de risco em uma concessionária de distribuição de energia elétrica. *Contabilidade Vista & Revista*, 29(3), 23-49.
- Sprcic, D. M., Zagar, M. M., Sevic, Z., & Marc, M. (2016). Does enterprise risk management influence Market value – A long-term perspective. *Risk Management*, 118: 65-88.