



PESQUISA BIBLIOMÉTRICA APLICADA À IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO ASSOCIADOS À IMPLEMENTAÇÃO DO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Área temática: Gestão de Riscos e Crises

Mirian Picinini Méxas
mirian.picinini@gmail.com

Kyllbert Oliveira
kyllbert@gmail.com

Resumo: Apesar da evolução do conceito de Enterprise Risk Management – ERM e difusão no contexto das organizações, as pesquisas são encontradas na literatura de maneira dispersa e em quantitativo reduzido em relação ao esperado, tendo em vista a relevância do assunto em questão. Com isso, dificulta-se o estabelecimento de uma visão holística sobre o tema, além de enfraquecer a capacidade de apoiar as empresas frente ao desafio de manter a missão empresarial de garantir a sobrevivência, crescimento e perpetuidade dos negócios em um ambiente de forte integração tecnológica, concorrência global e diversos contextos políticos, culturais e econômicos. Nesta linha argumentativa, esta pesquisa tem como principal objetivo mapear de forma sistematizada publicações sobre fatores críticos de sucesso associados à implementação de ações de ERM. Para tanto, foi realizada uma revisão de literatura com o apoio das bases de pesquisas com maior abrangência de artigos científicos sobre a temática abordada, além de outros materiais de caráter especializado que colaboraram para descrever e esclarecer o objetivo da pesquisa a luz do estado da arte sobre o tema em questão. Dentre os resultados do estudo, destaca-se a identificação de dez Fatores Críticos de Sucesso – FCS, que foram agrupados por dimensões, de maneira a fundamentar os principais pontos a serem considerados tendo como objetivo o sucesso de iniciativas de ERM.

Palavras-chaves: Enterprise Risk Management, Gerenciamento de Riscos, Fatores Críticos de Sucesso, ERM

1. INTRODUÇÃO

No contexto econômico atual as empresas possuem acesso a recursos tecnológicos que possibilitam buscar novas oportunidades de negócios em qualquer parte do planeta. Entretanto, essas mesmas condições que viabilizam tal avanço expõem as empresas a um ambiente com maiores incertezas quanto aos fatores políticos, sociais e econômicos, o que maximiza os riscos de interconexão e compromete a realização dos potenciais benefícios esperados dos projetos para entrega da estratégia empresarial.

Frente ao desafio de garantir a sobrevivência, crescimento e perpetuidade dos negócios, faz-se necessário simplificar o processo de identificação dos fatores críticos para o sucesso das iniciativas de gestão de riscos corporativos. Assim como, entender a influência destes fatores nas iniciativas de gestão de riscos, com foco em assegurar de maneira consistente a definição de um planejamento alinhado às boas práticas, reconhecendo os riscos como desafios a gestão e objeto de abordagens analíticas mais detalhadas. Com isso, é possível fazer um paralelo entre as falhas dos projetos na entrega dos resultados planejados e a não existência ou falhas na implementação dos processos, políticas e metodologias de gerenciamento dos riscos corporativos.

Nos últimos anos, especialmente após a crise global em 2008, ocorreu uma mudança de paradigma sobre a forma que as organizações gerenciam os seus riscos, passando a ser um ponto forte de atenção de executivos e profissionais envolvidos com projetos. Diversos escândalos em relatórios financeiros, que resultaram em danos às partes interessadas ou *stakeholders*, impulsionaram a expansão de reformas e regulamentação relacionadas à gestão eficaz e governança sobre os riscos corporativos, como por exemplo, o ato Sarbanes-Oxley de 2002 (BEASLEY et al. 2010).

Dessa forma, atualmente as empresas se concentram em disseminar uma cultura pró ativa para lidar com os riscos, que passa pela identificação de ameaças e oportunidades, qualificação, quantificação, desenvolvimento e implementação de ferramentas, estratégias de mitigação e controle dos riscos. Nessa perspectiva, a abordagem baseada em silos passou a ser substituída por uma visão holística de gerenciamento de riscos. Este novo olhar mais completo sobre os riscos corporativos é comumente referido pela literatura como *Enterprise Risk Management* – ERM.

O interesse sobre o assunto continua a crescer e um número cada vez maior de organizações possui programas de ERM já implementados ou em fase de desenvolvimento. Este movimento é bem visto pelo mercado, que já conta com consultorias especializadas no assunto e agências de *rating* que consideram o ERM no processo de classificação das empresas.

Segundo COSO (2004) as práticas relacionadas ao *Enterprise Risk Management* – ERM colaboram para a preservação e criação de valor através do tratamento adequado de riscos e oportunidades, dessa forma, a Gestão de Riscos Corporativos (ERM – *Enterprise Risk Management*) é definida como:

Um processo alinhado à estratégia empresarial, realizado em toda a empresa pelo conselho de administração, diretoria e demais integrantes, com o objetivo de identificar possíveis eventos que possam afetar a empresa, e gerenciar os riscos para estar dentro dos seus limites de tolerância, de forma a proporcionar uma garantia razoável no que diz respeito à realização dos objetivos planejados pela empresa (COSO; 2004).

Entretanto, com a crescente incorporação das iniciativas de gestão de riscos na cultura e processos das organizações, observa-se também o surgimento de diversas abordagens, o que causa dúvidas e favorece a ocorrência de falhas na implementação. Dessa forma, a identificação dos principais fatores críticos de sucesso (FCS) e a sua efetiva influência na implementação da gestão de riscos no ambiente organizacional podem contribuir no sentido de evitar possíveis falhas durante a implementação dos processos, tendo em vista que é possível considerar durante a fase de planejamento o desenvolvimento de ações mais alinhadas aos principais FCS, levando-se em consideração os seus impactos sobre os objetivos planejados (THOMYA e SAENCHAIYATHON, 2015; YARAGHI e LANGHE, 2011).

Neste contexto, surge a seguinte questão: Quais são os fatores de sucesso apresentados na literatura para o *Enterprise Risk Management* – ERM e a melhor estrutura para consolidá-los?

A presente pesquisa objetiva responder esta questão, a partir da realização de uma revisão de literatura nos periódicos das bases SCOPUS e SCIELO, acessadas através do Portal Capes, com a integração dos seguintes temas: *Enterprise Risk Management*, *Risk Governance* e *Critical Success Factors*.

A importância da temática que aborda os FCS associados à implementação de modelos como o ERM justifica a realização da pesquisa, visto a relevância do tema para a concretização dos objetivos planejados no âmbito das empresas e projetos. Assim sendo, os resultados do trabalho podem ser úteis como fonte de pesquisa para pesquisadores e profissionais que buscam conhecimento mais aprofundado sobre riscos.

2. METODOLOGIA

De acordo com Vergara (2007), a pesquisa exploratória é recomendada nos casos em que existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o objeto de estudo. O referido autor tem a sua abordagem baseada em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. No primeiro ponto, esta pesquisa é considerada exploratória por estar fundamentada em referência bibliográfica. Quanto ao segundo, relativo aos meios, a pesquisa é considerada bibliográfica em virtude de ter como produto final um estudo direcionado, desenvolvido a partir de referencial teórico disponível nas produções literárias sobre o tema em questão.

Sendo assim, este estudo tem como proposta identificar através da revisão da literatura, dentro de um fluxo lógico, os fatores críticos que mais influenciam no sucesso das iniciativas de *Enterprise Risk Management* – ERM, de maneira que os objetivos propostos para esta pesquisa sejam atingidos de maneira satisfatória.

Para tanto, com o objetivo de fornecer suporte teórico ao estudo, foram selecionadas duas bases científicas, SCOPUS e SCIELO, devido à relevância e abrangência das mesmas como fontes de difusão do conhecimento científico, com acesso disponível pelo Portal de periódicos da CAPES. A pesquisa foi concluída no mês de Outubro de 2015, com a utilização das frases de pesquisa, “*Enterprise Risk Management*” AND *Success*, “*Risk Governance*” AND *Project*, “*Critical Success Factors*” AND “*Risk Management*”.

Para a realização desta etapa, foi considerada pela pesquisa a busca apenas por artigos, com a aplicação de filtros nos resultados das buscas. Adicionalmente, foram aplicados demais filtros, com o intuito de aperfeiçoar o processo de identificação dos artigos com maior potencial de contribuição no contexto da pesquisa. De forma complementar, este estudo foi ampliado, com buscas na *web* de artigos de revistas especializadas, periódicos, livros e materiais

disponíveis ao público em geral, com relevância em termos de conteúdo para elucidação acerca dos FCS para iniciativas de ERM.

3. RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa bibliométrica realizada através do SCOPUS, SCIELO, outras referências importantes, e finalizando com a síntese da revisão da literatura.

3.1 SCOPUS

Inicialmente utilizou-se palavras-chave de forma isolada para a realização das buscas na base de dados SCOPUS, onde os termos escolhidos foram: “*Enterprise Risk Management*”; “*Risk Governance*”; “*Critical Success Factors*”. Buscou-se neste momento a investigação e identificação do quantitativo geral de publicações, sem aplicação de filtros de busca para refinamento dos resultados da pesquisa. Na Tabela 1 são apresentados os resultados.

Tabela 1 –Palavras-Chave e respectivos resultados encontrados na base SCOPUS

Palavras-Chave	SCOPUS
	Registros Encontrados
“ <i>Enterprise Risk Management</i> ”	490
“ <i>Risk Governance</i> ”	498
“ <i>Critical Success Factors</i> ”	4351

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa efetuada por meio do Portal Periódicos Capes, na Base SCOPUS, acessada no período de 30 de agosto a 13 de outubro de 2015.

As três palavras-chave pesquisadas de forma isolada nas bases SCOPUS retornaram registros sobre variados temas acerca dos assuntos *Enterprise Risk Management*, Gerenciamento de Riscos e Fatores Críticos de Sucesso, como por exemplos, modelos estatísticos de apoio a decisão, desafios em relação à mudança climática, riscos biológicos, riscos ambientais, E-commerce, gerenciamento de emergências e riscos à saúde, FCS aplicados na educação à distância, Sistemas Integrados de Gestão (ERP), gerenciamento de qualidade, dentre outros.

Com o objetivo de refinar a pesquisa e reduzir a dispersão dos assuntos abordados pelos registros encontrados, algumas palavras-chave foram combinadas, de maneira a convergir para o tema central do presente trabalho, a partir da aplicação do parâmetro de busca para

restringir os resultados apenas para artigos publicados em periódicos, sendo descartados artigos e *review* relacionados aos anais de conferências, artigos publicados em livros e artigos em idiomas diferentes de português e inglês, chegou-se ao resultado apresentado na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Frases de pesquisa e respectivos resultados encontrados na base SCOPUS

Palavras-Chave	SCOPUS
	Registros Encontrados
<i>“Enterprise Risk Management” AND Success</i>	9
<i>“Risk Governance” AND Project</i>	28
<i>“Critical Success Factors” AND “Risk Management”</i>	34
TOTAL	71

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa efetuada por meio do Portal Periódicos Capes, na Base SCOPUS, acessadas no período de 30 de agosto a 13 de outubro de 2015.

Por fim, após a aplicação dos filtros para o refinamento das buscas, 71 artigos foram considerados válidos. Dentre esses registros, foram selecionados os artigos com maior aderência ao tema central da pesquisa, através da análise dos títulos e resumos. Após a conclusão desta segunda etapa de seleção, com base nos títulos e resumos, 20 artigos foram selecionados para leitura e análise mais detalhada, sendo estes considerados aderentes e relevantes para o desenvolvimento do presente estudo e apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Lista de artigos da base SCOPUS selecionados para a pesquisa

Autor / Ano de Publicação	Breve Resumo
Stoll e Laner (2015)	O artigo utiliza um estudo de caso para identificar como os requisitos de engenharia de sistemas devem ser analisados, a luz dos padrões de gestão, para a promoção de uma abordagem sistêmica envolvendo as partes interessadas, requisitos regulatórios e legais voltados à implementação do <i>Enterprise Risk Management</i> - ERM com o apoio de sistemas corporativos.
Stoll e Laner (2015)	Este artigo aborda fatores relacionados a segurança da informação vis-à-vis com as recomendações da ISO/IEC 27001 – Segurança da Informação, como mecanismo de mitigação de riscos de falhas técnicas, fraudes, espionagem, sabotagem e ataques cibernéticos, com o objetivo de

	promover uma gestão integrada dos riscos corporativos.
Thomya e Saenchaiyathon (2015)	O estudo relaciona o gerenciamento dos riscos com o desempenho organizacional para a criação dos benefícios para as partes interessadas e eliminação de falhas no alcance dos objetivos planejados através do reconhecimento da cultura organizacional como fator crítico para iniciativas de ERM.
Sax e Torp (2015)	Um estudo de caso com empresas dinamarquesas top 500 é utilizado para testar os efeitos da segurança psicológica e estilo participativo de liderança no desempenho das empresas no gerenciamento dos riscos.
Hallowell et al. (2013)	O artigo examina, a partir de um estudo de caso com 52 Departamentos de Transportes – DOT dos Estados Unidos, o grau de formalização e uso das práticas de ERM, de forma a identificar com o apoio dos executivos entrevistados e revisão da literatura, os fatores mais relevantes para o sucesso das iniciativas com este foco.
Thamhain e Skelton (2007)	O objetivo principal desta pesquisa foi explorar as práticas de gestão e processos de negócios associados ao ERM em projetos complexos e intensivos em tecnologia, como é o caso dos projetos de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, com foco no envolvimento das partes interessadas e ações tomadas logo nas fases iniciais do projeto para reduzir a exposição à riscos específicos, assim como, garantir o comprometimento dos recursos e <i>performance</i> na entrega dos resultados acordados.
Fraser (2013)	Este artigo aborda uma revisão da literatura sobre <i>Enterprise Risk Management</i> - ERM, com ênfase na identificação das características essenciais, com o objetivo de apresentar um guia para simplificar o processo de implementação e ampliar a eficácia no alcance dos resultados esperados.
Botha e Van Niekerk (2013)	Refere-se ao estudo sobre governança de riscos a partir de um estudo de caso sobre um projeto intitulado <i>Views From the Frontline</i> - VFL que faz parte da iniciativa global das Nações Unidas para a redução de desastres.
Scheer (2013)	O objetivo da pesquisa foi estudar o impacto das novas tecnologias, inovadoras no setor industrial, no que tange as questões relacionadas aos riscos emergentes e segurança. A partir do projeto iNTeg-Risk, foram compilados os resultados de 17 estudos de caso e buscou verificar como os mesmos cobriam as questões relacionadas à governança de riscos.

Heintz et al. (2012)	O referido artigo foi desenvolvido a partir de dois estudos de caso, onde o primeiro visava investigar o nível de aceitação das políticas relativas à avaliação e gestão de riscos entre os decisores, e o segundo, buscou mapear oportunidades de melhorias e recomendações para ampliar a chance de sucesso para futuras implementações.
Zafft (2012)	A presente pesquisa analisou falhas de projetos na entrega dos resultados esperados, em virtude da abordagem de realização estar direcionada de maneira isolada e operacional, quando deveria ser conduzida como uma carteira de projetos com entregas de resultados claros para o negócio.
Wentholt et al. (2009).	O referido artigo investiga a queda da confiança do público em relação à governança de riscos no âmbito de alimentos, tendo como base a quantidade de crises internacionais e na Europa, além do baixo nível de transparência das práticas de gerenciamento de riscos e participação das pessoas no processo de tomada de decisão.
Chileshe e Kikwasi (2014)	Trata-se de uma pesquisa desenvolvida com o objetivo de investigar a percepção dos profissionais da construção em relação às práticas de análise e gerenciamento de riscos.
Banasadegh et al. (2014)	O estudo visa classificar e priorizar os Fatores Críticos de Sucesso - FCS necessários para gestão de risco, tendo como estudo de caso o setor de petróleo e gás no Irã.
Junior e Carvalho (2013)	O trabalho objetiva compreender o impacto da gestão de risco no desempenho do projeto, a partir da investigação do grau de difusão de práticas de gestão de risco em empresas brasileiras. O estudo de caso pesquisou 415 projetos com níveis diferentes de complexidade em diferentes setores industriais no Brasil."
Gibson e Young (2012)	O referido estudo aborda os FCS para implementação de um sistema de gestão de riscos operacionais, com a revisão da literatura e aplicação de questionário para confirmação dos fatores mais relevantes.
Aven (2012)	Trata-se de uma revisão da literatura que aborda o desafio para produzir novos conhecimentos em gestão de riscos e os seus FCS e o importante papel dos periódicos e normas internacionais.
Yaraghi e Langhe (2011)	O trabalho apresenta um método por perspectivas para identificação dos FCS em sistemas de gerenciamento de riscos.
Sanchez e Robert (2010)	O artigo propõe FCS para ajudar a medir o desempenho estratégico e monitorar a materialização de riscos e

	oportunidades que influenciam o desempenho da carteira de projetos.
Low et al. (2009)	O objetivo desta pesquisa foi examinar como as empresas de construção chinesas tentam gerenciar riscos externos (financeiros, políticos e culturais) durante o período que se aventuram fora do seu país de origem.

Fonte: Elaboração própria.

3.2 SCIELO

Foram realizadas buscas na base SCIELO através de palavras-chave, onde os termos escolhidos foram: “*Enterprise Risk Management*”; “*Risk Governance and Risk Management*”; “*Critical Success Factors*”. Como resultado da pesquisa na base de dados, encontrou-se 4 artigos apresentados na Tabela 3, que foram lidos e analisados para verificação de convergência com o tema central da pesquisa, que foi observada em 2 trabalhos.

Tabela 3 – Palavras-Chave e respectivos resultados encontrados na base SCIELO

Palavras-Chave	SciELO
	Registros Encontrados
“ <i>Enterprise Risk Management</i> ”	1
“ <i>Risk Governance</i> ”	1
“ <i>Critical Success Factors</i> ” and “ <i>Risk Management</i> ”	2

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa efetuada por meio do Portal Periódicos Capes, na Base SCIELO, acessadas no período de 30 de agosto a 13 de outubro de 2015.

Conforme apresentado na Tabela 4, os trabalhos que foram descartados abordavam temas diversos e não relacionados aos objetivos do presente estudo, como exemplos, gerenciamento de riscos para implantação de sistemas ERP – *Enterprise Resource Plannig*, comunicação e governança de riscos aplicadas no caso de áreas contaminadas por chumbo. Os outros dois artigos aderentes à pesquisa estão relacionados no Quadro 2.

Tabela 4 – Artigos descartados da base de dados SCIELO

Motivo do Descarte	Quantidade de Artigos Descartados	Justificativa da Ação
Aderência ao tema central da pesquisa.	2	Artigos não aderentes ao tema central da pesquisa.
TOTAL	2	

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa efetuada por meio do Portal Periódicos Capes, na Base SCIELO, acessadas no período de 30 de agosto a 13 de outubro de 2015.

Quadro 2 – Lista de artigos da base SCIELO selecionados para a pesquisa

Autor / Ano de Publicação	Breve Resumo
Di Serio et al. (2011)	A pesquisa descreve a implementação do ERM em três empresas brasileiras com atuação global e avalia os desafios e fatores de facilitação. Além de propor um modelo que associa os benefícios do gerenciamento de riscos para o processo de transformação organizacional considerando os resultados obtidos em termos de desempenho e cultura da empresarial.
Rabechini Junior e Monteiro de Carvalho (2013)	O artigo examina o impacto da gestão de riscos no desempenho dos projetos a partir de um estudo de caso envolvendo 415 empresas de diferentes setores industriais brasileiros e variados níveis de complexidade.

Fonte: Elaboração própria.

3.3 Outras referências importantes

Com o objetivo de agregar maior abrangência a pesquisa, foram realizadas buscas adicionais no Portal de Periódicos CAPES, além de revistas, livros e documentos com conteúdo especializado sobre o tema abordado pelo presente trabalho, disponíveis na *web*. Como resultado desta etapa adicional de buscas, foram selecionados, após leitura e análise, 14 artigos, 16 livros, 5 jornais / revistas e 9 documentos por apresentarem convergência com o tema central da pesquisa e informações importantes para elucidação das questões levantadas pelo presente estudo, conforme Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Outras referências importantes para a pesquisa

Autor / Ano de Publicação	Base de Pesquisa	Título da Fonte de Publicação	Tipo de Documento
Zhao et al. (2012)	Emerald	<i>Management Decision</i>	Artigos
Freund (1988)		<i>Planning Review</i>	
Rockart (1979)	Scopus	<i>Harvard Business Review</i>	
Sharman (2002)		<i>British Journal Of Administrative Management</i>	
Cooke-Davies (2002)		<i>International Journal Of Project Management</i>	
Simkins (2008)		<i>Journal Of Applied Finance</i>	
Purdy (2010)		<i>Risk Analysis</i>	
Renn e Sellke (2011)		<i>Performability Engineering</i>	
Dionne (2013)		<i>Risk Management And Insurance Review</i>	
Covello e Mumpower (1985)		Wiley Online	
AABO et al. (2005)	Library	<i>Journal Of Applied Corporate Finance</i>	
Rockart (1981)		<i>Massachusetts Institute of Technology - MIT</i>	
Crockford (1982)		<i>Palgrave Macmillan</i>	
Likert (1932)		<i>Archives of Psychology</i>	
Dusilek (1984)		JUERP	Livros
Barton et al. (2002)		<i>Fei Researsh Foundation</i>	
Kerzner (2002)		<i>Bookman</i>	
COSO (2004)		<i>Comittee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission - COSO</i>	
IRGC (2005)		<i>International Risk Governance Council -IRGC</i>	
Renn (2005)			
Vergara (2007)		<i>Atlas</i>	
Hwang (2010)		<i>Kolb Series In Finance</i>	
Beasley et al. (2010)		<i>Comittee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission - COSO</i>	
Hopkin (2010)		<i>The Institute Of Risk Management</i>	
OGC (2010)		<i>Office of Government Commerce - OGC</i>	
PMBOK (2013)		<i>Project Management Institute – PMI</i>	
Steinberg (2011)			
Cendrowski e Mair, (2009)		<i>Jhon Wiley & Sons, Inc.</i>	

Fraser e Simkins (2009)			
Gray (2012)		Penso - Artmed	
Ore (1960)		<i>American Mathematical Monthly</i>	Jornais/ Revistas
Berry (1998)		<i>Risk Management</i>	
Banham (2004)		<i>Journal Of Accountancy</i>	
Tuohy (2004)		<i>Risk & Insurance</i>	
Bowling e Rieger (2005)		<i>Bank Accounting & Finance</i>	
Ward (2006)		<i>Standard & Poor's</i>	Documentos
NASA (2007)		NASA	
Rims (2008)		RIMS	
ISO (2009)		<i>International Organization For Standardization – ISO</i>	
IRM (2012)		<i>Institute of Risk Management</i>	
Paixão (2014)		Universidade Federal Fluminense	
Deloitte (2012)		Deloitte	
PMsurvey (2013)		<i>Project Management Institute - PMI</i>	
Araújo (2015)		Universidade do Minho	

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa efetuada por meio do Portal Periódicos Capes, livros e documentos com conteúdo especializado.

3.4 SÍNTESE DA REVISÃO DA LITERATURA

Para melhor endereçamento dos fatores críticos de sucesso identificados com a revisão da literatura, o Quadro 4 apresenta os critérios básicos que foram considerados para embasar a categorização dos FCS de acordo com as dimensões apresentadas por COSO (2004): Estratégico, Operações, Comunicação e Conformidade. Em seguida, no Quadro 5 são apresentados os FCS citados pelos autores pesquisados, sendo que de maneira agrupada e categorizada de acordo com as dimensões citadas anteriormente.

Quadro 4: Critérios básicos para a categorização dos FCS

Dimensões	Critério Básico
Estratégico	Objetivos de alto nível, alinhados e suportados pela missão da empresa.
	Alinhamento entre apetite para riscos e a estratégia
	Estrutura Organizacional
	Cultura Empresarial
	Governança



	Atitudes em relação ao risco
Operações	Alinhamento entre autoridade e responsabilidade
	Eficácia e Eficiência no uso dos recursos
	Comprometimento e Competência
	Estrutura de processos
	Treinamento e Capacitação
	Tecnologia
	Controles organizacionais
Comunicação	Confiabilidade dos relatórios
	Efetividade
	Alinhamento com as necessidades das partes interessadas
	Qualidade das informações
Conformidade	Leis aplicáveis e regulamentações
	Funções e Responsabilidades
	Código de conduta

Fonte: Adaptado de Coso, 2004.

Quadro 5: Tabulação dos FCS identificados na literatura por autor e dimensão

Dimensões	Fatores	Autores
Estratégico	Comprometimento da alta gestão	Banasadegh et al. (2014); Hallowell et al. (2013); Sax e Torp (2015); Gibson e Young (2012); Yaraghi e Langhe (2011); Di Serio et al. (2011); Berry (1998); PMBOK (2013); ISO (2009); OGC (2010); Bowling e Rieger (2005); Simkins (2008); Dionne (2013).
	Tolerância e apetite para riscos	Gibson e Young (2012); Thomya e Saenchaiyathon (2015); PMBOK (2013); Dionne (2013); ISO (2009); OGC (2010); COSO (2004).
	Aproveitamento de oportunidades	Sax e Torp (2015); Rabechini Junior e Monteiro de Carvalho (2013); PMBOK (2013); ISO (2009); OGC (2010); Sharman (2002); Berry e Phillips (1998).
Operações	Ponto focal no processo de ERM	Sax e Torp (2015); Stoll e Laner (2015); Banham (2004); Zhao et al. (2012).
	Consciência e cultura de riscos	Banasadegh et al. (2014); Hallowell et al. (2013); Sax e Torp (2015); Stoll e Laner (2015); Gibson e Young (2012); Gibson e Young (2012); Thomya e Saenchaiyathon (2015); Yaraghi e Langhe (2011); Di Serio et al. (2011); PMBOK (2013); ISO (2009);

		OGC (2010); Ward (2006); Cendrowski e Mair (2009); Hopkin (2010); IRM (2012).
	Disponibilidade de recursos	Hallowell et al. (2013); Stoll e Laner (2015); Gibson e Young (2012); Yaraghi e Langhe (2011); PMBOK (2013); ISO (2009); OGC (2010); AABO et al. (2005); RIMS (2008)
	Identificação de riscos, análise e resposta	Botha e Van Niekerk (2013); Sax e Torp (2015); Stoll e Laner (2015); Di Serio et al. (2011); Berry (1998); PMBOK (2013); ISO (2009); OGC (2010); FRASER (2010).
	Indicadores de risco, monitoramento, revisão e melhoria	Botha e Van Niekerk (2013); Stoll e Laner (2015); Gibson e Young (2012); Di Serio et al. (2011); PMBOK (2013); ISO (2009); OGC (2010); Dafikpaku (2011); Hwang (2010); Beasley et al. (2010).
Comunicação	Comunicação de riscos	Banasadegh et al. (2014); Gibson e Young (2012); Yaraghi e Langhe (2011); PMBOK (2013); ISO (2009); OGC (2010); Barton et al. (2002); Dafikpaku (2011).
Conformidade	Conformidade da instituição com leis e regulamentos aplicáveis.	Hallowell et al. (2013); Stoll e Laner (2015); Gibson e Young (2012); Di Serio et al. (2011); Berry (1998); PMBOK (2013); ISO (2009); OGC (2010); Barton (2002).

Fonte: Elaboração Própria.

4. CONCLUSÃO

Este capítulo abrange as conclusões deste trabalho a partir das seguintes perspectivas: quanto ao objetivo principal; quanto à revisão bibliográfica e quanto aos resultados da pesquisa. Ao final, são apresentadas reflexões que poderão ser objetos de futuros estudos específicos.

Quanto ao objetivo principal, foi respondido plenamente por este trabalho com o avanço na realização de toda estrutura proposta, elencada de forma resumida pelos seguintes levantamentos:

- Bibliográfico, que realizou a busca dos principais conceitos, definições e informações sobre o tema pesquisado, o que possibilitou identificar quais fatores críticos

de sucesso mais influenciam na implementação das ações de gestão de riscos corporativos de acordo com a opinião de diversos autores.

- Busca em livros, revistas especializadas e documentos que tratam de *Enterprise Risk Management* - ERM.

A revisão bibliográfica possibilitou a identificação de um conjunto de dez fatores críticos de sucesso – FCS para iniciativas de ERM, que foram os seguintes: (i) Comprometimento da Alta Gestão; (ii) Tolerância e Apetite para Riscos; (iii) Aproveitamento de Oportunidades; (iv) Ponto Focal no Processo de ERM; (v) Consciência e Cultura de Riscos; (vi) Disponibilidade de Recursos; (vii) Identificação de Riscos, Análise e Resposta; (viii) Indicadores de risco, Monitoramento, Revisão e Melhoria; (ix) Comunicação de Riscos; (x) Conformidade da Instituição com Leis e Regulamentos Aplicáveis.

Verifica-se com a amplitude de artigos consultados, e materiais utilizados, que o estudo reuniu as principais referências para estruturação da pesquisa e elucidação do tema em questão, com a abordagem objetiva e prática, ao trazer para o foco os fatores críticos de sucesso mais relevantes para o *Enterprise Risk Management*. Quanto aos resultados, este trabalho teve como objetivo mapear na literatura os fatores críticos de sucesso que influenciam na implementação do ERM.

Por fim, este estudo demonstra-se importante, por contribuir para identificação dos principais fatores críticos de sucesso (FCS) para iniciativas de ERM, no sentido de evitar possíveis falhas durante a implementação dos processos, tendo em vista a possibilidade de considerar durante a fase de planejamento o desenvolvimento de programas com o referido foco, ações mais alinhadas aos principais FCS, levando-se em consideração os seus impactos sobre os objetivos planejados. Espera-se com esta pesquisa, fomentar novos estudos sobre o tema FCS e ERM, de maneira que a base de conhecimento cresça com a contribuição dos pesquisadores e crescente interesse sobre o tema.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AABO, T, Fraser, J R S and SIMKINS, B J. **"The rise and evolution of the chief risk officer: Enterprise risk management at Hydro One.** Journal of Applied Corporate Finance, 2005.

ARAÚJO, Cidália et al. **Estudo de Caso. Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia,** Universidade do Minho, 2008. Disponível em <http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf>. Acesso em: 18 de nov. 2015.

AVEN, T. **Foundational Issues in Risk Assessment and Risk Management.** Risk Analysis, 32: 1647–1656, 2012.

BANASADEGH, Zahra; RIAHI, Fariba; DAVARI, Ali. **A Structural Framework to Assess the Influence of CSFS on Risk Management Case Study: Oil and Gas Sector in Iran.** Research Journal of Applied Sciences, 2014.

BANHAM, R. **Enterprising views of risk management.** Journal of Accountancy, 2004.

BARTON, T L, SHENKIR, W G and WALKER, P L. **Making Enterprise Risk Management Pay Off, Upper Saddle River,** NJ, Financial Times Prentice Hall, 2002.

BEASLEY, M S, BRANSON, B C and HANCOCK, B V. **Developing key risk indicators to strengthen enterprise risk management.** Raleigh, NC, ERM Initiative at North Carolina State University and the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2010.

BERRY, A and PHILLIPS, J. **Enterprise risk management: Pulling it together.** Risk Management, 1998.

BOTHA, D., VAN NIEKERK, D. **Views from the Frontline: A critical assessment of local risk governance in South Africa.** Jàmá: Journal of Disaster Risk Studies, North America, 5, 2013.

BOWLING, D M and RIEGER, L A. **Success factors for implementing enterprise risk management.** Bank Accounting and Finance, 2005.

CENDROWSKI, H and MAIR, W C. **Enterprise Risk Management and COSO: A Guide for Directors, Executives, and Practitioners,** Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 2009.

CHILESHE, N., KIKWASI, G.J. **Critical success factors for implementation of risk assessment and management practices within the Tanzanian construction industry.** Engineering, Construction and Architectural Management, vol. 21, 2014.

COOKE-DAVIES, T. **The "Real" Success Factors on Projects.** International Journal of Project Management, 2002.

- COSO. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework**. New York, 2004.
- COVELLO, V. T. and MUMPOWER, J. **Risk Analysis and Risk Management: An Historical Perspective**. Risk Analysis, 1985.
- CROCKFORD, G. N. **The Bibliography and History of Risk Management: Some Preliminary Observations**, The Geneva Papers on Risk and Insurance, 1982.
- DELOITTE. **Global Risk Management Survey – Setting a higher bar**, 8th edition. United Kingdom. 2012.
- DI SERIO, Luiz Carlos; DE OLIVEIRA, Luciel Henrique; SIEGERT SCHUCH, Luiz Marcelo. **Organizational Risk Management: A Case Study in Companies that have won the Brazilian Quality Award Prize**. Journal of Technology Management & Innovation, Santiago, v. 6, n. 2, p. 230-243, 2011.
- DIONNE, G. **Risk Management: History, Definition, and Critique**. Risk Management and Insurance Review, 16: 147–166, 2013.
- DUSILEK, Darci. **A Arte da Investigação Criadora**. Rio de Janeiro: JUERP, 1984.
- FRASER, John. **Message From the Chair On Introducing Enterprise Risk Management (ERM) to a Company**. International Journal of Disclosure and Governance, 2013.
- FRASER, J., SIMKINS, B. J. **Enterprise Risk Management: An Introduction and Overview**, in Enterprise Risk Management, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA, 2009.
- FREUND, Y. P. **Critical success factors**. Planning Review, Vol. 16 Iss 4, p. 20–23, 1988.
- GIBSON, M.D., YOUNG. J. **Critical success factors for the implementation of an operational risk management system**. Corporate Ownership and Control, 2012.
- GRAY. D. E. **Pesquisa no Mundo Real**. Porto Alegre: Penso, 2012.
- HALLOWELL, M.R., MOLENAAR, K.R., FORTUNATO, B.R. **Enterprise risk management strategies for state departments of transportation**. Journal of Management in Engineering, 2013.
- HEINTZ, M.D., HAGEMEIER-KLOSE, M., WAGNER, K. **Towards a risk governance culture in flood policy-findings from the implementation of the "floods directive" in Germany**. Water (Switzerland), 2012.
- HOPKIN, P. **Fundamentals of Risk Management**, London, Kogan Page, 2010.

HWANG, S. **Identifying and communicating key risk indicators**, in: J R S FRASER and B J SIMKINS. Enterprise Risk Management, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 2010.

IRGC. **An introduction to the IRGC Risk Governance Framework**. Geneva, Suíça, 2005.

IRM. **Risk Culture – Under the Microscope Guidance for Boards**. London, United Kingdom, 2012.

ISO. **ISO 31000 - Risk Management – Principles and Guidelines**, 2009.

JUNIOR, R.R., CARVALHO, M.M. **Understanding the impact of project risk management on project performance: An empirical study**. Journal of Technology Management and Innovation, 2013.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Trad. Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LIKERT, R. **A Technique for Measurement of Attitudes**. Archives of Psychology. Ed. R. S Woodworth, v.140, p. 44-49, New York, 1932.

LOW, S.P., LIU, J., HE, S. **External risk management practices of Chinese construction firms in Singapore**. KSCE Journal of Civil Engineering, 2009.

NASA. **Exploration Systems**, Risk Management Plan, 2007.

OGC. **Management of Risks: Guidance for Practitioners**. TSO – The Stationery Office. Office of Government Commerce. London, UK. 2010.

ORE. O. “Pascal and the invention of Probability Theory, “American Mathematical Monthly 67, 409-19, 1960.

PAIXÃO. T. R. A Influência dos Fatores Críticos de Sucesso da Gestão por Processos de Negócio – BPM. Dissertação (mestrado). Niterói: LATEC/UFF, 2014.

PMBOK. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. PMI. 5th edition. 2013.

PMSURVEY. **A Global Initiative of PMI Chapters**. 2013. Disponível em: < <http://www.pmsurvey.org/> >. Acesso em: 10/10/2015.

PURDY, G. **ISO 31000:2009—Setting a New Standard for Risk Management**. Risk Analysis. 2010.

RABECHINI JUNIOR, Roque; MONTEIRO DE CARVALHO, Marly. **Understanding the Impact of Project Risk Management on Project Performance: an Empirical Study**. Journal of Technology Management & Innovation, Santiago, 2013.

RENN, O. **White Paper on Risk Governance: Toward an Integrative Framework.** Geneva: International Risk Governance Council, 2005.

RENN, O; SELLKE, P. Risk, **Society and Policy Making: Risk Governance in a Complex World**, 7 Int'l J. Performability Engineering, 2011.

RIMS. **RIMS State of ERM Report 2008.** New York, NY, Risk and Insurance Management Society, 2008.

ROCKART, J. F. **Chief Executives define their own data needs.** Harvard Business Review, vol. 57, March-April, 1979.

ROCKART, J. F.; BULLEN, C. **A Primer on Critical Success Factors.** Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT, 1981.

SANCHEZ, H., ROBERT, B. **Measuring portfolio strategic performance using key performance indicators.** Project Management Journal, 2010.

SAX, J., TORP, S.S. **Speak up! Enhancing risk performance with enterprise risk management, leadership style and employee voice.** Management Decision, 2015.

SCHEER, D. **Risk governance and emerging technologies: Learning from case study integration.** Journal of Risk Research, 2013.

SHARMAN, R. **Enterprise risk management-The KPMG approach.** British Journal of Administrative Management, 2002.

SIMKINS, B. **Enterprise risk management: Current initiatives and issues.** Journal of Applied Finance Roundtable. Journal of Applied Finance, 2008.

STEINBERG, Richard, M. **Governance, Risk Management, and Compliance: It Can't Happen to Us--Avoiding Corporate Disaster While Driving Success.** 1ª ed. Danver: John Willey & Sons, 2011.

STOLL, M., LANER, D. **Information system engineering promotes enterprise risk management.** Lecture Notes in Electrical Engineering, 2015.

THAMHAIN, H.J., SKELTON, T.M. **Success factors for effective R&D risk management.** International Journal of Technology Intelligence and Planning, 2007.

THOMYA, W., SAENCHAIYATHON, K. **The effects of organizational culture and enterprise risk management on organizational performance: A conceptual framework.** International Business Management, 2015.

TUOHY, Cyril. **ERM: all talk, little action: there's no lack of agreement on the importance of enterprise risk management in insurance circles, but just don't ask insurance companies to implement it.** Risk & Insurance 15, 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WARD, J. **ERM: Evolving, Resonating, and Maturing Down Under.** New York, NY, Standard & Poor's, 2006.

WENTHOLT, M.T.A., ROWE, G., KÖNIG, A., MARVIN, H.J.P., FREWER, L.J. **The views of key stakeholders on an evolving food risk governance framework: Results from a Delphi study.** Food Policy, 2009.

YARAGHI, N., LANGHE, R.G. **Critical success factors for risk management systems.** Journal of Risk Research, 2011.

YIN, Robert, K. **Case study research, design and methods: applied social research methods.** Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2009.

ZAFFT, R. **A white elephant is not a black swan: Why you can do more about it project risk than you think (a reply to Flyvberg and Budzier.** Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions, 2012.

ZHAO, X, HWANG, B G., LOW, S P. **Implementing enterprise risk management in a Chinese construction firm based in Singapore,** Colombo, Sri Lanka, 2012.